



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Analýza obchodních procesů průmyslové přepravní společnosti**  
**Business Processes Analysis of Industrial Transport Company**

Student: Bc. Hana Salvová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Kozel, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Hana Salvová**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T062 Marketing a obchod

Téma:

**Analýza obchodních procesů průmyslové přepravní společnosti**  
**Business Processes Analysis of Industrial Transport Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska nákupu a prodeje na business trhu
3. Charakteristika společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s.
4. Metodika shromažďování dat
5. Analýza procesu nákupu a prodeje
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

NOVÁK, Radek. *Přepravní, zásilatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 391 s. ISBN 978-80-7357-735-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Roman Kozel, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně za použití uvedených zdrojů, svých poznatků a konzultací s vedoucím práce.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

*Hana Salvová*  
.....

Bc. Hana Salvová

### **Poděkování**

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucímu práce Ing. Romanu Kozlovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a věcné připomínky, které mi ochotně poskytl při zpracovávání této diplomové práce.

Rovněž děkuji Ing. Jaroslavu Theuerovi, obchodnímu řediteli VÍTKOVICE Doprava, a. s. a Bc. Ivaně Holkové, DiS., za možnost provedení marketingového výzkumu v prostorách společnosti a poskytnutí interních materiálů.

# Obsah

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA NÁKUPU A PRODEJE NA BUSINESS TRHU .....</b>	<b>6</b>
2.1 OBCHODNÍ ČINNOSTI.....	6
2.2 NÁKUPNÍ ČINNOST .....	8
2.2.1 <i>Nákupní marketing</i> .....	10
2.2.2 <i>Nákupní činnost na průmyslových trzích</i> .....	11
2.3 PRODEJNÍ ČINNOST.....	13
2.3.1 <i>Prodejní činnost na průmyslových trzích</i> .....	16
2.4 OBCHODNÍ PROCESY V OBLASTI DOPRAVNÍCH SLUŽEB.....	17
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI VÍTKOVICE DOPRAVA, A. S.....</b>	<b>19</b>
3.1 VÍTKOVICE DOPRAVA, A. S. ....	19
3.2.1 <i>Zaměstnanecká a organizační struktura firmy</i> .....	22
3.2.3 <i>Hospodaření firmy</i> .....	23
3.2.4 <i>Procesy</i> .....	24
3.2.5 <i>Ostatní prvky marketingového mixu</i> .....	27
3.2 DOPRAVNÍ TRH A KONKURENCE V OBLASTI ŽELEZNIČNÍ PŘEPRAVY.....	29
<b>4 METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT.....</b>	<b>34</b>
4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE .....	34
4.2 REALIZAČNÍ FÁZE .....	37
4.2.1 <i>Výběrový soubor</i> .....	38
<b>5 ANALÝZA PROCESU NÁKUPU A PRODEJE.....</b>	<b>41</b>
5.1 SWOT ANALÝZA .....	41
5.2 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
5.2.1 <i>Analýza nákupního procesu</i> .....	46
5.2.2 <i>Analýza procesu prodeje</i> .....	52
5.2.3 <i>Analýza firemních procesů</i> .....	56
5.3 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVOR .....	59
<b>6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>63</b>
6.1 DOPORUČENÍ K PROCESU NÁKUPU .....	63
6.2 DOPORUČENÍ K PROCESU PRODEJE.....	65
6.3 SOUHRNNÁ DOPORUČENÍ K OBCHODNÍM PROCESŮM.....	67
<b>7 ZÁVĚR.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>75</b>

# 1 Úvod

Doprava obecně patří k nejvýznamnějším sférám služeb. Bez různých forem dopravy a přepravy by nebylo možno cestovat a efektivně překonávat delší vzdálenosti, což bývá nutností jednak v osobním životě, ale také v pracovní a obchodní sféře. S dopravou tudíž úzce souvisí obchod a doprava jako služba, osobní i nákladní, se stává jeho předmětem. Při poskytování dopravních služeb je nejdůležitějším právě samotný proces, jakým je služba poskytována a zajištěna. Procesy jsou tedy stěžejním prvkem, který zákazníci hodnotí a jímž se řídí při výběru vhodného dopravce. Firmy tudíž vyvíjejí snahu poskytovat službu co nej kvalitněji, dle konkurenčních nabídek a zákaznických očekávání, nastavením vhodných, oboustranně přijatelných obchodních podmínek dodavatelsko-odběratelských vztahů. Pouze takto je možné dosáhnout stabilní a široké zákaznické základny, která opakovaně a dlouhodobě využívá nabídky dopravních služeb vybraného podniku. Tento konkrétní podnik pak lze považovat na trhu dopravních služeb za úspěšný.

Diplomová práce je zaměřena na marketingovou analýzu obchodních procesů dopravní společnosti, působící v oblasti strojírenského průmyslu – jedná se o dceřinou firmu holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP – VÍTKOVICE Doprava, a. s. Právě tento dopravní úsek je základním logistickým prvkem, jenž spojuje výrobce se zákazníky – distribuuje nejen vítkovické ocelářské produkty k další složce řetězce, odběratelům, kteří je dále využívají k požadovaným účelům.

**Cílem** diplomové práce je zhodnocení stěžejních obchodních procesů, probíhajících v průmyslové přepravní společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s., s konkrétním zaměřením na proces nákupu materiálu a služeb a následný prodej produktů. Dle výsledků, získaných marketingovou analýzou, se budu snažit navrhnout opatření, směřující ke stabilizaci či zefektivnění využívání marketingových prostředků v obchodu či nastínit možnost případných změn, které povedou ke zlepšení průběhu obchodních procesů, a tím i posílení stávající tržní pozice a celkové spokojenosti vnitřního i vnějšího podnikového okolí.

K vypracování jednotlivých kapitol diplomové práce budou využity primární a sekundární údaje. Sekundární zdroje informací zde zahrnují především odbornou literaturu k nastudování a porozumění dané problematice a její aplikaci na konkrétní oblast diplomové práce. Podstatným zdrojem jsou také webové stránky akciové společnosti VÍTKOVICE Doprava, které obsahují užitečné interní údaje. Samotnou analýzu představuje marketingové šetření, realizováno v sídle společnosti. Marketingový výzkum realizují pomocí kombinace dvou metod. Kvantitativní data budou získána písemným dotazováním a kvalitativní

individuálními rozhovory, obojí mezi zaměstnanci VÍTKOVICE Doprava, a. s. Získaná data budou následně zpracována pomocí programu Microsoft Office Excel a statistické analýzy vyhodnoceny programem SPSS Statistics. Na základě takto získaných výsledků analýzy zpracuji samostatnou kapitolu návrhů a doporučení, jež mohou znamenat jistý přínos či zlepšení současného stavu společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s., v případě jejich zavedení do praxe.



## 2 Teoretická východiska nákupu a prodeje na business trhu

*„Každé podnikání je ve své podstatě nákup a prodej jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu chápeme jako akt získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku.“ [12, s. 4]*

Základním požadavkem efektivního řízení firemních procesů je praktická znalost těchto procesů, jejich sladěnost s cíli firmy a požadavky zákazníků. Nezbytné je seznámení s tržním prostředím a schopnost optimálního řízení hodnototvorných procesů výroby a logistiky spolu s doprovodnými službami napříč firemními články od výrobce až po zákazníka. [7]

### 2.1 Obchodní činnosti

Tato podkapitola má za cíl objasnit základní vymezení pojmu obchodní činnosti, tedy co se jimi rozumí, co je pro ně podstatné, jaký je jejich účel, jaké další pojmy s nimi souvisí a co je ovlivňuje.

Základem pro realizaci obchodních procesů jsou obchodní kontakty. Podniky musí pro svou činnost nakupovat nezbytné vstupní suroviny, materiály, či další komponenty. Výstupem výrobních činností je poté prodej produktů dalším zpracovatelům či podnikům, které jsou konečnými zákazníky. Prodej, stejně jako nákup, má podstatný vliv na průběh podnikatelské činnosti a její ekonomiku. Rozdíly v přístupech k obchodním procesům závisí na řadě faktů [21]:

- Je podstatné, do jaké míry je výsledný produkt závislý na vstupních činitelích. Čím vyšší je závislost, tím důležitější je funkce nákupu ve firmě.
- Je rozdíl, pokud je výsledný produkt určen úzké skupině známých zákazníků, či rozmanité skupině zákazníků, kteří jsou pro firmu anonymní.
- Závislost na rozsahu obchodních činností – zda jsou prováděny na regionálních, národních, nebo mezinárodních teritoriích.

Nákupní a prodejní činnosti mají podobný účel. Nákup se snaží zabezpečit dostatek vstupních činitelů v požadované kvalitě, v určený čas a s co nejvýhodnějšími pořizovacími náklady, tzn. co nejlevněji. Prodej se poté snaží zajistit dodávky v požadované kvalitě, v určený čas, za co nejvýhodnější cenu, tzn. co nejdražší. [6]

Nákupní a prodejní otázky jsou také spojeny s transakčními náklady, které představují veškeré administrativní, přepravní, reklamační nebo ostatní náklady, vznikající od prvního kontaktu s obchodním partnerem do okamžiku samotné realizace obchodního případu. Oba

obchodní případy upravuje legislativní rámec a činnosti nákupní i prodejní se musí řídit ustanoveními obchodního zákoníku, v případě vztahů mezi podnikatelskými subjekty na B2B trzích. Podstatnou roli zde také hrají smluvní vztahy, na jejichž základě jsou realizovány dodávky, podložené vhodnými smlouvami. Tyto užší vztahy mezi dodavateli a odběrateli jsou označovány jako partnerství. [21]

S rozvojem informačních a komunikačních technologií bývají kontakty mezi obchodními partnery podpořeny on-line obchodováním (e-business či e-commerce), jež označuje obchodní transakce, probíhající prostřednictvím internetu. V současné době bývá e-business především soustředěn na obchod na spotřebních trzích a představuje efektivní formu komunikace se zpětnou vazbou. [12]

S realizací obchodních procesů v podniku souvisí pojem logistika. Podniková logistika se specializuje na koordinaci činností spojených s hmotným a nehmotným tokem produktů od výroby k zákazníkovi. Představuje tedy strategické řízení efektivity toku surovin, polotovarů a zboží, dodržující časové, kvalitativní, hodnotové a místní parametry. Doplnuje ji informační tok. Postavení logistiky ve firmě se zesiluje s růstem potřeb a možností zákazníků. Její znalost a využívání vhodných strategií přispívá k získání konkurenční výhody a zvýšení ziskovosti podniku. Klíčové logistické aktivity představují jednotlivé procesy řízení, a to řízení služeb zákazníkům, cyklu objednávek, zásob, výroby, distribuce a dopravy. Tyto činnosti bývají v určitých případech doplněny podpůrnými aktivitami logistiky, například skladováním, balením, manipulací s materiálem či správou informací. [18]

V průmyslovém podniku je role marketingu významně a úzce spojena s procesem logistického řízení. Logistika v širším pojetí, od vstupu k výstupu, sleduje množství procesů spojených také s marketingovým výzkumem – zkoumá a hodnotí spokojenost odběratelů s kvalitou dodávek, vyhledává nové dodavatelské řetězce, posuzuje a optimalizuje dodavatelsko-odběratelské vztahy a také dohlíží na hmotné a finanční toky ve firmě. Pro technologický řetězec v průmyslové firmě má důležitý význam marketing v součinnosti s logistikou, zejména jako potenciál k vybudování konkurenčních výhod. [15]

Logistika rovněž souvisí s distribucí, čili pohybem výrobku od dodavatele k odběrateli. Distribuce, jako jeden z prvků marketingového mixu, se tedy zabývá doručením hmotných produktů na požadované místo, v požadovaném čase, v adekvátním množství a kvalitě, zákazníkovi. Tento složitý proces představuje 30 – 50 % celkových nákladů zboží a je základem marketingového úspěchu. Přesto distribuci, ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu, není věnována dostatečná pozornost. [4]

Obchodní procesy také ovlivňuje vnější i vnitřní podnikové okolí, je to vše, co podnik obklopuje a přímo či nepřímo působí na jeho řízení. Vnější podnikové okolí je nutné analyzovat pro identifikaci příležitostí a ohrožení, se kterými se podnik může setkat, a jeho charakteristiky rovněž ovlivňují hospodářské výsledky firmy. Nejvyužívanější prvky okolí firmy představuje infrastruktura, pracovní síla a právní řád – platná legislativa upravuje společenskou odpovědnost firem. Podnik na druhé straně přispívá ke koncentraci výroby, urbanismu, ale výroba také znečišťuje životní prostředí, chování firem je proto spojeno s respektováním požadavků zájmových skupin vnějšího okolí. [3]

## **2.2 Nákupní činnost**

Nákup symbolizuje jednu z primárních podnikových funkcí, přičemž nehraje roli, zda se jedná o podnik obchodní, výrobní nebo zaměřený na sféru služeb. [12]

Nákup, společně s činnostmi, jako výroba, skladování a přeprava je jedním ze základních prvků dodavatelského řetězce, ale také prvotní součástí série procesů, kterými jsou dodané suroviny a materiál převedeny do hotových výrobků a následně distribuovány odběratelům. [14]

Postavení nákupu v podnicích se liší dle charakteru podniků. Zatímco v malých podnicích s menším objemem nákupů a nízkými riziky s tím spojenými, není nutno zavádět nákupní oddělení či formulovat přesnou nákupní strategii, u větších firem je toto nezbytné. Nákupní náklady zde tvoří velkou část rozpočtu a rizika nejsou zanedbatelná, proto oddělení nákupu sestavuje, v souladu s firemní strategií, strategii nákupu, která určí nákupní cíle a způsoby jejich dosažení, přičemž je kladen důraz na dodavatelsko-odběratelské vztahy. [5]

Stejně jako management podniku má na starost zajistit jeho efektivní chod, úkolem nákupu je zabezpečení hladkého chodu všech výrobních, ale také nevýrobních procesů firmy. Pro zdárné a efektivní zajištění nákupu je předpokladem aktivní součinnost s dalšími útvary podniku, jako jsou finance, výroba, údržba, informatika, logistika atd. Hlavními předměty nákupu v podnicích bývají hmotné statky, obchodní zboží a služby. Nákup bývá realizován na základě požadavků výroby mezi odběratelskou a dodavatelskou firmou. K tomuto účelu slouží specifická oddělení nákupu. Důležitým předpokladem je také vlastní podniková kapacita, zde je třeba pečlivě zvážit rozhodnutí, zda daný vstup zakoupit či jej vyrobit ve vlastní režii. [12]

Mezi stěžejní úkoly nákupu v chronologickém pořadí primárně patří ujasnění výchozích potřeb, dále stanovení velikosti předmětu nákupu a termínů potřeby, hledání a

výběr dodavatele, následná tvorba objednávky, kontrola a zúčtování dodávky, skladování, vyskladnění a sledování spotřeby. [19]



**Obr. 2.1** Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování

**Zdroj:** Zamazalová (2009, s. 366)

Nákup produktu není pouze jediný úkon, ale souhrn propojených činností, závislých na rozhodovacím procesu firem a zahrnuje následující aktivity [2]:

- **Uznání potřeby** – Nákup je výsledkem příčin, jako nedostatek zásob pro výrobu, zboží, nutnost opatření provozních zařízení, absence dočasných zaměstnanců či potřeba služeb.
- **Specifikace produktu** – Co přesně firma potřebuje k uspokojení svých potřeb. U produktu jsou podstatné jeho technické parametry, jakou funkci plní, jak se podílí na firemních procesech a v neposlední řadě, co od něj odběratel očekává.
- **Hledání dodavatele a produktu** – Firma při hledání dává přednost organizacím, jež mohou splnit konkrétní potřebu. Základními požadavky firmy je nalézt produkt, který bude odpovídat očekáváním nákupního oddělení a také nalézt organizaci, která je schopna firmu plynule zásobovat.
- **Vyhodnocení návrhů a výběr dodavatele** – Hodnocení návrhů se bude lišit v závislosti na riziku spojeného s rozhodnutím o koupi. Členové rozhodovací jednotky mohou nastaveným kritériím přiřazovat různou váhu. V zásadě však bývá vybrán dodavatel, který se jeví jako spolehlivý a jehož nabídka se nejvíce přibližuje firemním potřebám, s ohledem na cenu, kvalitu, množství, čas a podmínky dodání.

Na různých typech trhů existují různí zákazníci s odlišnými potřebami. Diference v nákupním chování jsou zaznamenány zejména mezi trhy průmyslovými, obchodními a trhy služeb. **Průmyslové trhy** se vyznačují nákupem zboží za účelem jeho dalšího zpracování a předání dalšímu subjektu, dalšímu výrobcí. Důležitá je zde kvalita výrobku a pečlivý výběr dodavatele zaměřený na technickou kvalitu dodávky a úroveň technických služeb, až poté se

hodnotí ceny a platební podmínky. **Obchodní trhy** jsou zaměřeny na nákup výrobků za účelem dalšího prodeje, obohaceného o zisk. Zde jsou stěžejní ceny a platební podmínky více než funkční charakteristiky výrobku. Role obchodníka je velmi obtížná, jelikož musí vyhovět odběratelským podmínkám a správně zvolit vhodného dodavatele. Na **trzích služeb** jsou nakupovány výrobky jako prostředky poskytování firemních služeb a výběr dodavatele se v zásadě neliší od průmyslových trhů. Zisk zakázky je poté začátkem každého obchodního vztahu. [13]

Nákupní chování organizací ovlivňuje také charakter **nákupní kategorie**. Zde je rozlišen nový úkol, upravený opakovaný nákup a přímý opakovaný nákup. Pokud firma nemá předchozí zkušenost s výrobkem, jde o **nový úkol**, k němuž je vyžadován dostatek informací. K **opakovanému nákupu** dochází, jestliže podnik nakupuje výrobky, které zakoupil již dříve od známých dodavatelů, se kterými má zkušenost. Nákup je v tomto případě usnadněn již zavedenými rutinními postupy. **Upravený opakovaný nákup** je využíván v případě, že existuje potřeba výrobku, jsou známy nákupní alternativy, ovšem došlo ke změnám, které vyžadují úpravy dodávky. [6]

### 2.2.1 Nákupní marketing

Stěžejním úkolem nákupního marketingu (Reverse marketing) je řízení vstupů do firmy – zabývá se zejména sběrem, analýzou a vyhodnocováním informací o nákupním trhu, především konkurenčním prostředím, zdroji a zákaznickou poptávkou. [12, 23]

Aktivity nákupního marketingu jsou zabezpečovány marketingovými aktivitami, jako je **výrobní nákupní mix**, jenž zabezpečuje volbu vhodného sortimentu. Dále **informační a komunikační nákupní mix**, jehož úkolem je zajistit veškeré informace o nastalých skutečnostech a zabezpečit interní a také externí komunikaci. **Cenový a kontraktační mix** se zabývá nastavením optimální cenové politiky a obchodními podmínkami dodavatelsko-odběratelských vztahů. **Logistický a dodávkový nákupní mix** má na starost systém zajištění dopravy dodávek od výrobce k zákazníkovi. Tyto složky mixu se v konkrétních podnicích mohou rozvíjet do dalších potřebných kategorií, například konkurenční mix, množství mix, mix kvality atd. [23]

### 2.2.2 Nákupní činnost na průmyslových trzích

V průmyslovém podniku existují tři základní funkce. Jedná se o funkci **nákupní**, čili zásobovací, jež zabezpečuje pokrytí potřeb podniku k jeho činnosti, funkci **výrobní**, která zajišťuje vytváření výkonů podniku a v neposlední řadě funkci **prodejní**, zabezpečující směnu výkonů za finanční prostředky na trhu. Je také rozlišeno sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků [12]:

- **Suroviny** jsou produkty v původním přírodním stavu a jejich dodavatelské trhy bývají regionálně koncentrovány. Tyto výrobní vstupy se vyskytují v různé kvalitě a často jsou objemově i prostorově náročné, doprovázené zvýšenými logistickými a skladovacími náklady. V případě společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s. je zde možné zahrnout uhlí či dřevo, využívané jako topný materiál, ale také pohonné hmoty pro zabezpečení přepravních služeb.
- **Procesní základní materiály a meziprodukty** vyžadují další zpracování, aby získaly finální podobu výrobku, jehož součástí se stávají. Jedná se o plasty, sklo či stavební materiál, zajišťující základní materiální zázemí firmy.
- **Doplňkový režijní materiál** je nezbytný k zajištění veškerých firemních procesů – výrobních i nevýrobních. Bývá různorodý a vyskytuje se v podniku velkém množství. Jde o čisticí prostředky, kancelářské potřeby, mazadla atd., jež jsou nezbytné v každém podniku.
- **Komponenty, díly a polotovary** jsou vhodné k přímé montáži finálního produktu, neboť nevyžadují zásadní úpravy. U těchto výrobků je nutné dbát na jejich kvalitu a technické parametry (např. výkovky). VÍTKOVICE Doprava, a. s. nejčastěji využívají válcovaného a kolejového materiálu k drážnímu provozu a dále také motory či jednotlivé díly strojních zařízení.
- **Zařízení** se řadí do investičního majetku podniku, což napovídá, že se jedná o zboží dlouhodobé spotřeby pro výrobní i nevýrobní účely. Pořízení těchto výrobků je finančně nákladné, a proto je kladen důraz na jejich úspornost, spolehlivost, funkčnost a provozní náklady. Patří zde dopravní prostředky, silniční, ale také železniční, ve vlastnictví VÍTKOVICE Doprava, a. s., stroje, jeřáby, plošiny, vozíky, informační technika či vybavení jednotlivých pracovišť.
- **Systémy** jako výrobní linky, nebo informační systémy, mají rovněž investiční charakter a jejich přítomnost je nezbytná pro nepřetržitý průběh výrobních i obchodních procesů. Vyznačují se vysokými transakčními riziky a také značnými

pořizovacími náklady. Systémy do značné míry ovlivňují ekonomické výsledky podniku. Akciová společnost VÍTKOVICE Doprava samozřejmě využívá licencovaného interního informačního systému, který slouží k efektivnějšímu řízení firemních procesů.

- **Služby** nehmotného charakteru nepřímo přispívají k vytváření výstupů, ovšem jejich význam neustále roste. Služby bývají proměnlivé a obtížně porovnatelné, vždy záleží na tom, kdo je jejich poskytovatelem. Nejčastějšími službami, jež firma, respektive její střediska, nakupují, ale také poskytují, jsou opravy kolejového lože, údržba dráhy, servis kolejových a bezkolejových vozidel, pronájem strojů a vozidel, spediční služby a další.

Nákup je možno uskutečnit různými **formami**: [12]:

- **Přímý nákup** představuje jedinou platbu, případně při nákupech na půjčku, platbu v několika stanovených splátkách za určité časové období.
- **Leasing** nevyžaduje okamžité vysoké výdaje v případě, že zákazník nemá aktuálně dostatek finančních prostředků. V konečném součtu splátek však bývá dražší. Leasing bývá dvojího typu, finanční, v případě dlouhodobého pronájmu s dohodnutým odkoupením nájemcem na konci tohoto období, a operační, jež se uzavírá na kratší období a po jeho uplynutí přechází předmět leasingu zpět do vlastnictví majitele. [6]
- **Pronájem** v případě přechodného využití daného produktu.

Nákupní chování firem, na rozdíl od nákupního chování osob, má svá specifika. Jsou dána zejména tím, že se jedná o větší subjekty se speciálními a náročnějšími potřebami pro zajištění firemních aktivit. [9] Podniků a organizací působících na B2B trhu je podstatně méně nežli jednotlivců, ovšem objemy jejich nákupů jsou nesrovnatelně větší.

Firmy bývají geograficky více koncentrované, soustředěné do určitých teritorií, což pomáhá snižovat náklady. [15] Také zde existují užší vazby mezi obchodními partnery, kteří mezi sebou vyjednávají. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou zde celkově složitější a je vyžadována oboustranná spolehlivost. Nespolehlivý dodavatel by mohl ohrozit celý výrobní proces a znemožnit tak vyhotovení finálního produktu. Nespolehlivý odběratel by naopak mohl způsobit, že výroba byla zbytečná a nemá odbyt. Poptávku po vstupech přímo ovlivňuje poptávka po výstupech firmy, jedná se tedy o poptávku odvozenou. Vyrábí se pouze tolik, kolik je poptáváno, nadbytek by mohl představovat neprodejné zásoby. Poptávka se také

vyznačuje svou nepružností a zvýšení ceny zde nutně nepovede ke snížení objednávek nedostatkového produktu, jelikož finální výrobek se bez tohoto komponentu neobejde. [5]

Rozhodování o nákupní činnosti firem je podstatně složitější, proto se ho účastní také představitelé příslušných podnikových útvarů. Samotný nákupní proces mohou řídit školení nákupčí, kteří se zabývají výhradně touto činností. Nákupní proces bývá více formalizovaný, neboť velké nákupy vyžadují přesnou specifikaci produktu, dodávky, písemné objednávky od pečlivě vybraných dodavatelů a formální schválení. Řada firem proto vypracovává přesné příručky, popisující, jak postupovat při nákupním procesu. Na B2B trzích se také prosazuje snaha omezit počet prostředníků nákupu z důvodů kvalitnější komunikace, rychlejšího dodání zásilky a eliminace marže mezičlánků dodavatelského řetězce. Specifické jsou také platby, které neprobíhají hotovostní formou, nýbrž prostřednictvím faktur s úhradou na příslušné účty. Tento elektronický způsob transakce představuje jistou úsporu nákladů. [5, 8]

V podnicích jsou nejčastěji nakovány prostředky jako přímý a nepřímý materiál, investiční statky, obchodní zboží a služby. **Přímý materiál** je bezpodmínečně nutný k výrobě a je přímou součástí produktu. **Nepřímým materiálem** jsou veškeré komponenty, sloužící k zabezpečení chodu výroby a celkové činnosti podniku. **Investiční statek** představuje dlouhodobé aktivum firmy, jehož pořízení je finančně náročné. V průběhu užívání dochází k jeho opotřebení, jež vyjadřují odpisy. **Obchodní zboží** bývá zakoupeno za účelem dalšího prodeje bez podstatné změny jeho funkce či vzhledu. [5] Jako **službu** označujeme aktivitu, která nemá fyzickou povahu a slouží k zajištění firemních procesů. Specifickými rysy služeb je nehmotnost, z toho vyplývající neskladovatelnost, neoddělitelnost od poskytovatele, proměnlivost a nemožnost vlastnictví. [20]

## 2.3 Prodejní činnost

*„Prodejní činnost se v průběhu posledních desetiletí stala vysoce odbornou aktivitou. V rámci procesu prodeje bylo nutné reagovat na významné změny požadavků a zvyklostí zákazníků.“* [13. s. 15]

Prodejní činnost je hlavním opodstatněním vzniku a dalšího průběhu podnikání, které má za cíl uspokojovat přání zákazníků a zároveň zajišťovat prosperitu podniku společně s adekvátním ohodnocením zaměstnanců, dosahováním zisků.

K zajištění účinnosti prodejních činností, je nutné, aby probíhaly v kontextu kompletního strategického marketingového plánu podniku. Stoupá význam koordinace prodejní činnosti s dalšími prvky marketingového mixu, je důležité, aby se prodejní program



s ostatními marketingovými aktivitami doplňoval, nikoli s nimi soutěžil. Prodejní strategie se tedy odvíjí od celofiremních cílů a plánů a samotná úloha prodeje v marketingovém plánování spočívá v poskytování údajů o zákaznících, konkurenci, trzích, prognózách prodeje a rozpočtech. [6, 13]

Vrcholným procesem, ke kterému směřuje podnikové úsilí, je prodej výsledného produktu či služby. Stěžejním prodejním úkolem je tedy úspěšné uzavření obchodu dle vzájemně výhodných dodavatelsko-odběratelských podmínek. Prodej však zahrnuje řadu dalších nezbytných činností, kterými podnik ovlivňuje správné uspokojení potřeb klientů. Na počátku všech činností stojí informace o trhu, které jsou podkladem pro další organizační, plánovací a kontrolní činnosti. Příkladem konkrétních úkolů prodeje bývá zpravidla vyhledávání nových zákazníků, vedení záznamů informační vazby se zákazníky, samospráva, vyřizování stížností a reklamací a poskytování doplňkových služeb. Důležitá je také součinnost prodejního útvaru s dalšími úseky v rámci týmových aktivit. [6, 13]

V mnohých firmách bývá prodejní oddělení součástí obchodního oddělení, stejně jako nákupní, ovšem soustředí se na vztahy s odběrateli a zajišťuje odbyt produktů. Prodejní útvar tak bývá pod stálým dohledem zákazníků, tudíž pro ně zastupuje celý podnik. Zákazník si, dle jednání pracovníků prodeje, může udělat vlastní úsudek o kvalitě a spolehlivosti obchodního partnera. [13]

Prodejní úkony se dělí do dvou hlavních částí – osobní styk se zákazníkem pro uskutečnění prodeje a pro mimoprodejní aktivity. Na průmyslových trzích a v oblastech marketingu služeb je kontakt se zákazníkem stěžejní komunikační aktivitou. U mimoprodejních aktivit se jedná především o provádění služeb, které prodej doprovázejí, dále vyřizování reklamací a stížností, průzkum trhu, poskytování informací o nových produktech a také technické poradenství. Neméně důležitým posláním prodeje je rovněž schopnost zprostředkovat prostřednictvím fyzického faktoru, tedy prodejců, zpětnou informační vazbu k zákazníkům. [3, 13]

Základem úspěšné realizace prodeje, zejména v zahraničí, je potřeba kvalifikovaných odborníků a prodejců. Pro pravidelný a organizovaný styk se zákazníky jsou často využíváni obchodní zástupci, jejichž aktivní činnost spočívá v získávání objednávek a budování dlouhodobých obchodních vztahů. Obchodní zástupce firmy pracuje často ve vyhrazeném teritoriu, kde navštěvuje zákazníky osobně, přičemž nabízí firemní produkty a přijímá objednávky. Funkci obchodního zástupce může vykonávat i právnická osoba, například prodejní kancelář či obchodní firma, ale většinou se jedná o interního zaměstnance nebo také externího školeného prodejce či prodejního agenta. [13] Požadavky a předpoklady pro výkon

této profesi bývají specifikovány dle konkrétních potřeb firmy, ale obecně lze mezi ně zařadit [21]:

- Výbornou znalost prodávaných produktů, novinek a orientaci v právním řádu, zajišťující smluvní vztahy.
- Orientace na trhu a v zákaznických potřebách, v souvislosti s tím také predikce prodejního potenciálu.
- Zvládání psychologie prodeje, schopnost vedení obchodních jednání, porozumění potřebám zákazníků, ochota, vstřícnost.
- Schopnost efektivního řešení sporů či případných reklamací.
- Jazykové schopnosti, které jsou nezbytné hlavně při komunikaci se zahraničními partnery.

Stěžejním podkladem pro prodejní činnosti jsou kompletní a prověřené **informace o odběratelích**. Ty slouží ke snížení rizika nezaplacení za poskytnuté služby či prodané výrobky a jsou jistou formou záruky důvěryhodnosti odběratelů, zejména v případě nákladných dodávek. Informace je potřeba neustále doplňovat a aktualizovat. V případě stálých dlouholetých partnerů se firma může opírat o vlastní zkušenost, tyto odběratelé bývají nejspolehlivější, jelikož dobré vzájemné vztahy přináší oboustranné výhody. Důležité jsou také sekundární informace, které je možno získat z internetu, veřejných databází či z obchodního rejstříku, dále pak databáze ratingových agentur, databáze neplatičů, nebo si firma může vyžádat bankovní informace o potenciálním partnerovi. V případě, že má firma více dodavatelů a odběratelů, se kterými spolupracuje, je vhodné vést databázi obchodních partnerů a tuto pravidelně doplňovat. [23]

V případě nových poptávek, bývá riziko vyšší a nereseriování odběratel by mohl přivést firmu do značných problémů, proto existují možnosti, jak zajistit úhradu pohledávky. Může jít zejména o platbu předem, kterou ovšem odběratelé většinou nejsou ochotni akceptovat, jelikož i pro ně představuje určité riziko ztráty finančních prostředků. Dále je možnost rozdělení platby do několika splátek, s úhradou před dodáním a po dodání dodávky. V tuzemských obchodních vztazích lze pro posílení garance splatnosti pohledávky také vystavit směnku či zakomponovat do smlouvy klauzuli o přímé vymahatelnosti pohledávky. Smlouva, takto upravená, musí být notářsky ověřená a v případě porušení platebních podmínek umožňuje přejít k exekuci majetku. Co se týká zahraničního obchodu, nejčastějšími obchodními prostředky bývá dokumentární inkaso a akreditiv. U dokumentárního inkasa prodávající přikazuje své bance předání dokumentů k zásilce proti jejímu zaplacení.

Dokumentární akreditiv pak zajišťuje prodávajícímu zaplacení zboží jen v případě, pokud splní podmínky akreditivu. Prodejní transakce lze také pojistit u Exportní, garanční a pojišťovací společnosti (EGAP). [21]

Součástí prodejních aktivit je také distribuce, jež efektivně ve správný čas dodá produkt od výrobce k zákazníkovi. Výběr vhodných organizací, jež v daném odvětví zajišťují zmíněný pohyb produktu, se nazývá distribuční cestou. [22] Využíváním vhodných distribučních cest mohou podniky dosahovat konkurenční výhody a vyšší výkonnosti. V případech, že mezi výrobcem a zákazníkem vstupuje distributor – dopravce, jako jediný mezičlánek, jedná se o přímé distribuční cesty. Pokud existuje více mezičlánků, které nabízejí další služby spojené s odbytem zboží, jde o nepřímé distribuční cesty. [21]

Stejně jako distribuce zboží, je také distribuce hmotných prvků služeb předmětem logistiky. Zejména podniky zabývající se dopravou a přepravou využívají moderních logistických systémů k optimálnímu řízení těchto služeb. [20]

### 2.3.1 Prodejní činnost na průmyslových trzích

Trhy organizací (průmyslové, stavební, zemědělské podniky) si mohou dodávat produkty mezi sebou, bez prostředníků, ale také mohou využívat systém průmyslových distributorů. [13]

V případech **obchodování bez prostředníků** probíhá prodej výrobků, surovin či polotovarů mezi jednotlivými výrobními podniky, které poskytují další výrobní operace. Okruh zákazníků je tedy omezen a soustředěn pouze na několika místech. Zde je vhodným příkladem ocelářský či chemický průmysl. Prodejní činnost se opírá o dlouhodobou spolupráci mezi podniky, jež bývá nastartována již v průběhu vývoje výrobků. Nejpodstatnějšími činiteli úspěchu prodeje jsou parametry produktu a důraz je kladen na optimální technický a aplikační servis. [13, 21]

**Trhy průmyslových distributorů** jsou zaměřeny na prodej prostřednictvím obchodních prostředníků, nakupujících zboží, kompletujících nabídku, zajišťujících skladování a prodej. Tito distributoři poskytují soubor služeb zejména v oblastech zajištění nakládky a dopravy a prodávají nejčastěji opět výrobcům dodávky, jež slouží jako polotovary pro výsledné produkty. Průmysloví distributoři mohou nabídnout širokou škálu zboží, užší sortiment jednoho okruhu výrobků, nebo se soustředí na potřeby specifických zákazníků, kterým nabízejí komplexní paletu požadovaného zboží. Prodejní strategie je zaměřena na obsluhu širšího spektra odběratelů, kteří bývají rovnoměrně teritoriálně rozmístěni. Prodejní

činnost má odborný charakter, jelikož se prodejci, díky vysoké informovanosti, výborně orientují v tržní nabídce i kvalitě sortimentu a také v technikách vedení obchodního jednání s obchodními partnery. [11, 13]

## **2.4 Obchodní procesy v oblasti dopravních služeb**

Dopravní služby mají, oproti ostatním druhům služeb, svá specifika, která je potřeba charakterizovat. Následující kapitola diplomové práce je zaměřena na společnost poskytující právě tuto oblast služeb, proto je tato podkapitola nedílnou součástí teoretických východisek.

Proces poskytování dopravních služeb je významným prvkem marketingového mixu. Je tvořen vzájemně propojenými pracovními činnostmi a procesy, pomocí nichž dochází k přemísťování osob či zboží, prostřednictvím dopravních prostředků. Také dopravní služby jako takové mají nehmotný charakter, proto se firmy, podnikající v této sféře, snaží demonstrovat jejich kvalitu zapojením technologií a profesionálů, jež působí na zlepšování image a důvěryhodnosti. [17]

Dopravní služby jsou proměnlivé – záleží kdo, kdy a kde je poskytuje. Tohoto rizika si jsou zákazníci vědomi, obávají se jej, a proto se jej snaží eliminovat pomocí předchozí zkušenosti či referencí. Proměnlivost služeb lze snížit standardizací procesu poskytování. Je vhodné vypracovat manuál procesu, dle kterého mohou zaměstnanci poskytovatele postupovat. [1, 16]

Volba způsobu přepravy a konkrétního dopravce ovlivňuje nejen cenu produktů, dodací lhůtu, ale také distribuční náklady. Podniky usilují o minimalizaci těchto nákladů, ovšem v návaznosti na uspokojování požadavků zákazníků, zahrnují do svého rozhodování také kvalitu a rozsah služeb, či spolehlivost přepravce. [22]

Proces poskytování služeb nákladní dopravy se člení do základních kroků, kterými je smluvní zajištění a objednávka dopravní služby, přijetí zásilky k přepravě a její nakládka, přeprava zásilky, její předání příjemci, vykládka a vyúčtování přepravného. V případě důvodné nespokojenosti zákazníka je nezbytné také vyřízení případných reklamací. [17]

Přepravní služby přidávají zboží, přepravujícímu se formou nákladní přepravy, hodnotu, právě tímto přemísťováním v prostoru a čase. Jedná se o hodnototvorný proces přepravy. Tyto služby jsou charakterizovány jako služby komplementárních obchodů hmotného zboží a jsou nedílnou součástí hospodářského systému státu, ale také mezinárodní kooperace a dělby práce. Přepravní služby mohou být v komplexním pojetí hnacím prvkem rozvoje a kvality výroby či obchodní výměny. [16]

Cílem každého poskytovatele by měla být efektivně a kvalitně poskytnutá dopravní služba, která uspokojí potřeby zákazníků. Dopravci ovšem bývají limitováni úrovní dopravní infrastruktury, dopravních prostředků – jejich počtem, strukturou, provozním stavem, vybavením apod. Dále úrovní kvality technologie poskytování dopravní služby, jež zahrnuje technologické postupy, časové plány, doplňkové služby a procesy optimalizace. Ale také kvalitou informačního systému, lidského činitele, marketingových zprostředkovatelů a subdodavatelů materiálů, výrobků, zařízení a služeb. [17]

Doprava je obecně členěna na vnitřní a vnější. **Vnitřní doprava** je realizována v rámci jednoho podnikatelského subjektu, jedná se tedy o dopravu vnitropodnikovou, zatímco **vnější** představuje dopravu mezipodnikovou. Nejčastějšími druhy dopravy mezi podniky je doprava silniční, železniční, vodní a letecká. [11] Tyto druhy dopravy se mohou vzájemně doplňovat a také si konkurovat. V úvahu je třeba brát obecné předpoklady provozování jednotlivých druhů přepravy v rámci České republiky a také vhodnost pro konkrétní typ zásilky. [16]

**Tab. 2.1** Hlavní výhody a nevýhody jednotlivých druhů dopravy

Druh dopravy	Výhody	Nevýhody
<b>Silniční</b>	Hustá silniční síť Přeprava na jakékoli místo určení Pružnost Přizpůsobivost Časová úspora Menší prostoje Univerzálnost	Nepříznivý vliv na životní prostředí Omezený objem zásilky Závislost na počasí a provozu Vyloučení nebezpečných nákladů Absence jízdních řádů
<b>Železniční</b>	Přeprava objemných zásilek Nezávislost na silničním provozu Přeprava nebezpečných materiálů Jízdní řády Bezporuchovost Úspora nákladů	Omezená manévrovací schopnost Nemožnost přepravy na jakékoli místo Vázanost na jízdní řády Nižší rychlost Menší flexibilita Vysoké fixní náklady
<b>Vodní</b>	Kapacita lodí Ekologičnost Přeprava na delší vzdálenosti Příznivé náklady	Omezená dopravní síť Závislost na počasí Vysoké investice Nižší rychlost Náklady na manipulaci se zásilkou
<b>Letecká</b>	Rychlost doručení Přeprava na větší vzdálenosti Bezpečnost Spolehlivost a přesnost	Nákladovost Menší objemy zásilek Závislost na počasí

**Zdroj:** [1, 16, 22]

### **3 Charakteristika společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s.**

#### **3.1 VÍTKOVICE Doprava, a. s.**

**VÍTKOVICE Doprava, a. s.** je součástí průmyslového holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. Tato průmyslová skupina patří mezi nejvýznamnější subjekty, podnikající v oblastech hutnictví, strojírenství a energetiky. Dlouholetá tradice a silné zázemí zejména těžebního průmyslu na Ostravsku patří mezi hlavní důvody stabilního postavení vítkovických závodů, působících na českém trhu již od roku 1828. [43]

V současné době skupina zahrnuje okolo třiceti firem, které zabezpečují jednotlivé oblasti výrobního, řídicího a distribučního procesu, sdružených pod jednotnou značkou VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. [43]

**Historie železniční dopravy ve Vítkovicích** je spojena s výše uvedeným rokem 1828, kdy byly založeny tehdejší Vítkovické železářny. Od tohoto roku prošly železářny řadou změn – budování nových závodů a rozšiřování dráhy až do současné podoby. Hlavní rozvoj zaznamenala železniční doprava ve 20. století. Tento rozmach dosáhl vrcholu v roce 1989, kdy bylo dosaženo maximálního objemu přepraveného materiálu a výrobků ve výši 28 mil. tun. V následujících letech docházelo k útlumu hutnictví, tím pádem také k omezování vítkovické železniční dopravy v konečném důsledku o 40 % až do doby založení dceřiné společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s. v roce 2002. Rok 2004 je rokem vstupu akciové společnosti na celostátní dráhy. V dalších letech dochází k rozšiřování poskytovaných služeb mimo kolejovou dopravu, do oblasti silniční dopravy, přičemž se firma rovněž zapojuje do CNG programu ekologizace dopravy v rámci vítkovického holdingu. Až do současné doby v rámci tohoto programu také rekonstruuje řadu nových „odlehčených“ lokomotiv, jejichž provoz tolik nezatěžuje životní prostředí. [52]

Samostatný dopravní úsek vznikl zápisem u Krajského soudu v Ostravě 1. června roku 2002 a jeho centrála sídlí na ulici 1. Máje 3302/102A v Moravské Ostravě.

Vzhledem k hlavní činnosti podniku, tedy obsluze vítkovické dráhy, je výhodou toto strategické umístění, jelikož areál firmy přímo sousedí s většinou hlavních odběratelů vítkovických přepravních služeb – s jednotlivými společnostmi holdingu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. S ohledem na rozmístění těchto firem, se kolejové dráhy nacházejí nejen území Ostravy města, ale také zasahují do oblasti Hulváků, Zábřehu, Vítkovic a Hrabůvky. [45]

VÍTKOVICE Doprava, a. s. se nezabývá samotnou strojírenskou výrobou, jako většina přidružených firem holdingu, nýbrž poskytuje řadu neméně důležitých služeb v oblasti logistiky a zásobování. Hlavní podnikatelskou aktivitou společnosti je provozování dráhy a drážní dopravy, přičemž se zaměřuje především na železniční a silniční přepravu, spedici, provozování drah, včetně údržby a pravidelných kontrol dopravních prostředků a cest.

Tato akciová společnost je členěna do jednotlivých nákladových středisek, která představují základní jednotky řízení a controllingu režijních nákladů. Čtyři hlavní nákladová střediska byla v posledních letech doplněna o další dvě, které se snaží pružně reagovat na aktuální požadavky trhu a nahrazují tak příjmy z postupně omezovaného provozu drážní dopravy. Mezi hlavní střediska, ve kterých VÍTKOVICE Doprava, a. s. realizuje svou činnost, patří [39]:

**1. Železniční doprava** se zabývá zejména provozem dráhy a drážní dopravy. Hlavní činností tohoto oboru je transport vozových zásilek z ČD Cargo, a. s. jednotlivým subjektům teritoria vlečky VÍTKOVICE Doprava, a. s., dále pak přeprava ložených železničních vozů po vítkovické vlečce dopravním operátorům. Realizuje také obousměrnou přepravu mezi vítkovickou spojkou a Arcelor Mittal Ostrava, a. s. Poslední aktivitou je nákladní železniční přeprava po celostátní železniční dráze. Nákladní železniční doprava v poslední době registruje úpadek, z důvodu nahrazování jinými typy přepravy. V podmínkách ČR je to zejména rostoucí trend silniční přepravy.

**2. Úsek bezkolejové dopravy** disponuje vlastními dodávkovými a nákladními vozidly, zapůjčuje stavební a manipulační techniku (autojeřáb, vysokozdvížná plošina a vozíky) a provozuje také autopůjčovnu. Tento úsek dopravy podniká rovněž v prodeji nafty, olejů pro silniční a kolejová vozidla a provozování plnicích stanic stlačeného zemního plynu CNG. Pod toto středisko rovněž spadají spediční činnosti – nadrozměrná a klasická kamionová přeprava materiálu do lokalit v ČR i v zahraničí. K tomuto středisku náleží **autoservis**, jehož hlavní činností je údržba a revize silničních vozidel (výměny filtrů, brzdových destiček, obložení, tlumičů výfuků atd.). Autoservis zajišťuje taktéž pololetní kontroly vozidel, emisí a STK. V poslední době se středisko zabývá instalací GPS jednotek a přestavbou vozidel na CNG.

**3. Strojní údržba** zahrnuje služby strojně zámečnického charakteru, a to opravy a údržbu vítkovických vagónů, lokomotiv, kolejových jeřábů, kolejových brzd, staničních agregátů atd. V neposlední řadě zde také patří provoz podúrovňového soustruhu k soustružení dvojkolí vlastních i externích železničních vozů a lokomotiv. Celoroční servis, vysokotlaké mytí silničních a kolejových vozidel a revize tlakových nádob je zde samozřejmostí.

**4. Traťová údržba** provádí běžné, střední a generální opravy vítkovických kolejíšť, jejich kontrolu, měření a svařování jednotlivých kolejnic. Zajišťuje také udržování, revize a opravy externích subjektů. Mezi další činnosti spadá rovněž likvidace nevyhovujícího a výstavba nového kolejíště. Traťová údržba realizuje také zapůjčování mechanismů (bagrů, nakládačů, kolejových jeřábů apod.).

**5. Spediční služby** jsou nedílnou součástí zdokonalování přepravních procesů VÍTKOVICE Doprava, a. s. Jedná se o možnost velkokapacitní přepravy vlastními vozy, ale také smluvními externími autodopravci. Ceny jsou určovány na základě konkrétních požadavků zákazníků. Nejefektivnější řešení dopravy spolu s on-line informacemi o aktuální poloze přepravního vozidla jsou samozřejmostí. Ačkoli byly tyto služby zavedeny na začátku roku 2012, přinesly během tohoto roku velké zisky a zdatně konkurují ostatním spedičním firmám na trhu.

**6. CNG Engineering** byl zprovozněn v roce 2008 jako součást společnosti VÍTKOVICE CYLINDERS, a. s. a roku 2012 byly jeho dvě hlavní činnosti – výroba tlakových zásobníků a realizace plnicích stanic CNG rozděleny, přičemž realizace CNG byla přemístěna do společnosti VÍTKOVICE Doprava, a.s. V současné době nabízí toto středisko široký sortiment plnicích systému stlačeného zemního plynu, včetně projekční činnosti, výstavby stanic, zásobování zemním plynem, poradenství, financování leasingem nebo úvěrem a kompletního nonstop servisu pomocí on-line zásahového střediska. Poskytuje také možnost přestavby vozidel na CNG či zajištění nových CNG vozidel. Hlavní výhodou tohoto pohonu je ekologičnost ale také ekonomičnost, čili úspora nákladů na provoz vozidel. V současné době patří CNG mezi nejrychleji se rozvíjející oblasti podnikání firmy. [30]

Do konce roku 2013 působilo ve společnosti také středisko **Rekultivace a odval**, jež dohlíželo na ukládání odpadů, splňujících limity stanovené zákonem. Rekultivační práce probíhaly na celém Odvalu Hrabůvka. Tento úsek také vyráběl a prodával tříděné kamenivo devíti různých frakcí a spolupracoval při dalším zpracování vytěžených surovin – drcení kameniva a separace kovů z tohoto kameniva. Jelikož byly rekultivační práce na Odvalu Hrabůvka ukončeny, oblast byla předána majiteli a nebylo nalezeno další uplatnění, tudíž bylo středisko zrušeno. [50]



### 3.2.1 Zaměstnanecká a organizační struktura firmy

VÍTKOVICE Doprava, a. s. k poslednímu dni roku 2012 zaměstnávala celkem 257 pracovníků, z čehož zaměstnanců, vykonávajících manuální práci, bylo 211. Zbylá část celkového počtu vykonávala zejména administrativní či manažerské činnosti. Z hlediska věkové struktury, největší počet zaměstnanců tvoří osoby mezi 50. a 60. rokem věku. Během posledních let počet zaměstnanců kolísal kolem hranice 250 zaměstnaných, od roku 2011 se jen mírně zvýšil i v důsledku přetrvávajících nepříznivých ekonomických podmínek. Následkem plánovaných změn – uzavření střediska Rekultivace a odvalu koncem roku 2013 a dalšímu poklesu využívání železniční dopravy poklesl počet zaměstnanců v roce 2013 na výsledný stav 242, přičemž tento počet plánuje management v následujícím roce ještě mírně snížit. [50, 52]

Akciovou společnost VÍTKOVICE Doprava vlastní pouze jediný akcionář – VÍTKOVICE a. s. Kontrolním orgánem je zde dozorčí rada, kterou tvoří tři členové a jejíž předsedkyní je Liběna Světlíková. Představenstvo má rovněž tříčlenné zastoupení, přičemž funkci předsedy představenstva vykonává Ing. Jan Světlík. Pozici místopředsedy představenstva zde zastává Ing. Zdeněk Trejbal, Ph.D., který je rovněž ředitelem společnosti. [41]



**Obr. 3.1** Základní organizační struktura firmy

**Zdroj:** [50]

Firma využívá liniovou formu organizační struktury s přehledně uspořádanými formálními vztahy. Ve výše uvedeném organizačním schématu je jasně patrná provázanost nákladových středisek a dalších úseků podnikání a jejich odpovědnost řediteli, který za svá rozhodnutí zodpovídá představenstvu. Struktura byla v posledních letech měněna, z důvodu zavádění nových služeb a rušení střediska Rekultivace a odval. Ve schématu jsou zobrazeny čtyři hlavní úseky – personální, technický, finanční a obchodní, které mají na starost celkové hospodaření firmy a zaměstnaneckou základnu. Pod obchodní oddělení spadá nákup a prodej, CNG Engineering a Spedice. Dále jsou zde čtyři hlavní nákladová střediska, jejichž vytvoření usnadňuje kontrolu firmě, specializované na více oborů činnosti, a která mají na starost další jednotlivá oddělení. [50, 52]

Jednotlivá nákladová střediska mají také svá organizační schémata, která aktualizují jednou ročně, pokud v průběhu roku nedochází k organizačním změnám – v tomto případě je struktura aktualizována bezprostředně po provedení změn.

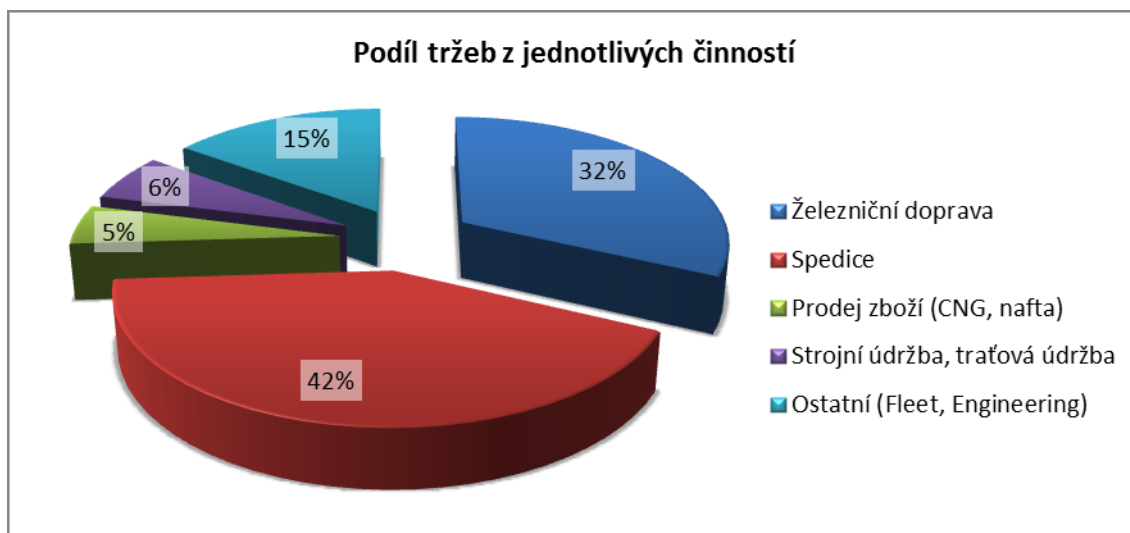
### 3.2.3 Hospodaření firmy

Tabulka zobrazuje ukazatele hospodaření firmy za roky 2011 a 2012 v tisících korunách. Jsou zde zahrnuty také stavy aktiv a pasiv firmy, průměrné výdělky zaměstnanců a jejich průměrný počet.

**Tab. 3.1** Přehled základních ukazatelů hospodaření VÍTKOVICE Doprava, a. s.

Položka	Hodnota ukazatele (v tis. Kč)	
	2011	2012
Celkové tržby	327 260	481 130
Výsledek hospodaření před zdaněním	65 551	70 963
Výsledek hospodaření po zdanění	53 045	57 543
Přidaná hodnota	182 041	190 949
Přidaná hodnota na zaměstnance	725	744
Průměrný počet zaměstnanců	251	257
Průměrný výdělek na zaměstnance	23,0	23,1
Aktiva/Pasiva	396 487	470 566
Dlouhodobý majetek	258 280	310 156
Oběžná aktiva	137 753	160 293
Vlastní kapitál	302 370	309 520
Základní kapitál	232 690	232 690
Cizí zdroje	91 736	160 115

**Zdroj:** [52]



**Obr. 3.2** Procentuální podíl jednotlivých činností na celkových tržbách v roce 2013

**Zdroj:** [50]

Celkové obchodní tržby VÍTKOVICE Doprava, a. s. v roce 2013 dosáhly výše 456 mil. Kč. Na tomto výsledku se značnou měrou podílely obzvláště tržby ze silniční a železniční spediční činnosti (42 %), a tržby za železniční přepravu (32 %), dále tržby za strojní údržbu a opravy kolejí (6 %), tržby z prodeje zboží, pohonných hmot a CNG (5 %) a v neposlední řadě ostatní služby Engineeringu, včetně tržeb za upravený nakupovaný šrot (15 %). [50]

### 3.2.4 Procesy

Zásadním prvkem marketingového mixu služeb pro tuto práci jsou procesy. Jedná se o veškerou podnikovou činnost od nákupu surovin, jejich zpracování a výrobu doplňkových produktů, přes provozování služby a její poskytování zákazníkům k poprodejním servisním a poradenským činnostem. Efektivní provádění procesů každé firmy závisí také na lidském faktoru – kvalitní zaměstnanecké základně. Stěžejními procesy, zde probíhajícími, je nákupní činnost, ve které vystupují VÍTKOVICE Doprava, a. s. jako odběratelský subjekt a prodejní činnost, kde zastávají roli dodavatele.

### Nákupní činnost

Výchozím procesem pro uskutečnění další výroby a následného prodeje je nákupní činnost. Tento proces probíhá mezi dodavateli a odběratelskou firmou VÍTKOVICE Doprava, a. s. především na základě uzavřených kupních smluv a smluv o dílo. Samotný proces nákupu je totožný u všech formálních vztahů mezi kupujícími a prodávajícími.

Základem realizace dodavatelsko-odběratelských vztahů je obchodní případ. Obchodním případem je tedy každý požadavek – poptávka akciové společnosti VÍTKOVICE Doprava – na dodávku či službu. Zpracování obchodních případů zahrnuje řadu činností a úkonů, které musí být provedeny ve vzájemném souladu a časových návaznostech za účelem uspokojení požadavku žadatele. Veškeré dokumenty k danému případu jsou uloženy v elektronické formě. Celkovou odpovědnost za řízení obchodních případů, jejich evidenci, kontrolu a vyřizování reklamací nese Obchodní oddělení. [51]

Standardizovaný postup při nákupním procesu je charakterizován následujícím způsobem. VÍTKOVICE Doprava, a. s. osloví dodavatelskou firmu s poptávkou na dodávku nebo službu, případně na základě předchozí nabídky vyhotoví objednávku na potřebné produkty. Dle této objednávky je, v případě její akceptace dodavatelem, uzavřena smlouva a následně připravena dodávka. Po jejím doručení na sjednané místo a zaplacení prodávajícímu, proces nákupu končí. Firemní zakázky v objemu nad 10 tisíc Kč bez DPH, podléhají výběrovému řízení, ve kterém je vybrána nejvhodnější dodavatelská firma. Zde platí, že holdingové společnosti mají tzv. last call, pokud se do výběrového řízení přihlásí – jsou tedy vybírány přednostně. Samotný výběr je uskutečňován prostřednictvím odboru nákupu VÍTKOVICE, a. s. Nákup je realizován zejména mezi propojenými firmami holdingu a takto bylo v roce 2012 uzavřeno celkem 96 smluv. Avšak existuje také seznam vybraných partnerských firem, od kterých VÍTKOVICE Doprava, a. s. nakupuje produkty. [50, 52]

### **Prodejní činnost**

Hlavní činností, vytvářející zisk, je prodej. V této firmě zahrnuje veškeré zpoplatněné služby zákazníkům. Prodejní činnost má na starosti Obchodní oddělení firmy, jemuž je každý obchodní případ předán. Po doručení poptávky provede toto oddělení její zaevidování pod příslušným číslem. Všechny dokumenty k danému obchodnímu případu jsou rovněž uloženy v elektronické podobě. Zaevidovaná poptávka je zaslána vedoucímu nákladového střediska, pověřenému realizací zakázky. Následně je zpracována cenová kalkulace – stanovení předpokládaných nákladů, za jejíž zpracování nese odpovědnost vedoucí střediska.

Na základě podkladů cenové kalkulace je vytvořena kompletní cenová nabídka, která je odeslána žadateli. Cenové nabídky, jež přesáhnou hodnotu 300 000 Kč bez DPH, podléhají projednání a schválení vedením společnosti. Dalším krokem procesu je vyjednání výhodných obchodních podmínek se zákazníkem, jehož výstupem je uzavření smlouvy (zaslání objednávky) na realizaci zakázky. Nejčastěji jsou uzavírány kupní smlouvy na jedinou

zakázku nebo rámcové smlouvy, které mají formu celoroční objednávky. Potvrzená objednávka je následně předána na konkrétní útvar, jenž je pověřen její realizací (výrobou).

Po ukončení realizační činnosti je předmět díla předán a převzat zákazníkem. Zakázku doprovází dodací list a další nezbytné podklady k fakturaci. Za vystavení a odeslání faktury zákazníkovi je zodpovědný ekonomický správce. Obchodní oddělení sleduje dodržování termínu úhrady vystavené faktury, a pokud dojde k prodlení ve splatnosti, vede jednání se zákazníkem za účelem dosažení úhrady dlužné částky. Ukončení obchodního případu je dáno uplynutím záruční doby, uvedené ve smlouvě. V případě uplatnění reklamace ze strany zákazníka je povinností Obchodního oddělení reklamaci přezkoumat a řešit. [51]

Mohou nastat situace, kdy žadatel neakceptuje cenovou nabídku a nepodaří se vyjednat oboustranně přijatelné obchodní podmínky – obchodní případ zůstává nerealizován. Rovněž tyto případy jsou evidovány v přehledu obchodních případů za příslušný rok. [51]

VÍTKOVICE Doprava, a. s. mají k dispozici databázi svých odběratelů, kterým inzerují firemní nabídky. Pravidelní odběratelé často kontaktují Obchodní oddělení sami s již vyhotovenými objednávkami, které musí projít schvalovacím procesem managementu. Po jejich schválení dochází k přípravě a samotnému plnění. Jedná se zpravidla o přepravu materiálu kolejovou či bezkolejovou formou, údržbu kolejí a lokomotiv spolu s ostatními dopravními a manipulačními prostředky, přestavbu lokomotiv na ekologičtější pohon, výstavbu CNG stanic a další související služby, prováděné jednotlivými středisky. Mezi prodejní činnosti je možné zahrnout mimo jiné i pronájem stavební, manipulační techniky a automobilů. V roce 2012 bylo na základě smluv realizováno celkem 730 prodejů. [50, 52]

### **Nábor zaměstnanců**

Profesní požadavky na uchazeče o zaměstnání v akciové společnosti VÍTKOVICE Doprava se liší na základě pozice, o kterou se uchází. Pokud se jedná o manuální zaměstnance, je zde nutný výuční list v oboru a plusem je také zkušenost s konkrétním typem práce. Pro výkon odbornějších pozic je poté vyžadován vyšší stupeň kvalifikace. Co se týká pozic managementu, je podmínkou vyšší odborné nebo lépe vysokoškolské vzdělání v oblasti managementu či ekonomiky a také praxe v obdobné funkci. Firma nabízí také možnost kariérního postupu, v případě dobrých pracovních výsledků zaměstnanců.

Počátkem roku 2014 byla zavedena změna v zaměstnanecké politice. Všichni noví zaměstnanci musí projít vítkovickou agenturní společností, která je zaměstná na dobu určitou – půl roku, a teprve po osvědčení se stanou oficiálními zaměstnanci VÍTKOVICE Doprava, a. s. [50, 52]

### **3.2.5 Ostatní prvky marketingového mixu**

Hlavní náplní VÍTKOVICE Doprava, a. s. je poskytování přepravních a doplňkových služeb, tudíž základní čtyři prvky marketingového mixu, byly rozšířeny o další tři pro oblast služeb.

#### **Produkt**

Stěžejním produktem – službou je poskytování železniční přepravy. Tato služba se nachází ve fázi úpadku, životní cyklus služby tedy nemá optimistické budoucí prognózy, avšak stále existuje poptávka po této formě přepravy. Železniční doprava je často nahrazována levnějším a rychlejším silničním typem transportu.

Spediční služby jsou relativně novým produktem, který rozšiřuje portfolio firemních služeb z důvodu reakce na zákaznické potřeby. Tato služba od svého zavedení zaznamenává značný růst, neboť zákaznická poptávka roste. Toto dokazuje i fakt, že v současné době tržby ze spediční činnosti představují nejvyšší položku příjmů.

CNG zaznamenává velký rozvoj, co se týká přestavby osobních vozidel i výstavby stanic na tento druh pohonu. Program přestavby železničních vozidel byl původně mnohem náročnější, vzhledem k faktu, že v Evropě dosud nebyl uplatněn. Společnost VÍTKOVICE Doprava, a. s. byla prvním garantem a realizátorem těchto přestaveb, tudíž musela překonat konstrukční problémy a navrhnout také bezpečnostní prvky k zajištění provozu CNG lokomotiv na železnici. Cílem těchto přestaveb je omezení ekologické zátěže, snížení emisí a také omezení provozních nákladů na pohonné hmoty. Poptávka po tomto produktu má rostoucí charakter a do budoucna se počítá s rozšiřováním nabízeného sortimentu. [27]

#### **Cena**

Cenová politika je částečně podřízena holdingu. Obchodní oddělení v součinnosti s vedením společnosti každoročně nastavuje konzistentní ceny. Toto jednání je, bohužel, poněkud nepružné ve vztahu k odběratelům, čímž může podnik ztrácet výhodné zakázky. Rovněž poskytování určitých slev, množstevních výhod a jiných forem nákupních pobídek, je zde realizováno pouze v minimálním rozsahu.

#### **Distribuce**

Distribuční proces je zahájen odběratelskou poptávkou a následnou zakázkou na uskutečnění určité služby. Pro různé druhy služeb používá firma různé distribuční kanály. Proces distribuce je zajištěn vlastními dopravními cestami u kolejové dopravy a také

vlastními dopravními prostředky, na které je materiál naložen a následně dovezen do místa určení.

V oblasti železniční přepravy má podnik již řadu let zavedenou stabilní odběratelskou síť, zejména na holdingové úrovni. Distribuční politika je na vysoké úrovni, především díky respektování smluvních požadavků obchodních partnerů, dodržování podmínek dodavatelsko-odběratelských vztahů a letité vzájemné spolupráci.

Distribuce spedičních služeb v oblastech železniční i silniční přepravy probíhá zejména mezi firmami holdingu, avšak tyto služby se rychle rozšiřují i do veřejného sektoru, čímž vznikají nové distribuční kanály a roste zákaznická základna.

CNG je pro firmu stále relativně nová oblast podnikání, proto se zde distribuční kanály budují a rozšiřují. Počet zakázek v této oblasti se každoročně zvyšuje, což naznačuje také fakt, že v České republice momentálně jezdí přes 6 300 vozidel na CNG pohon, což představuje více než 46% nárůst oproti roku 2012. [30]

### **Marketingová komunikace**

Firma komunikuje s veřejností nejčastěji elektronickou formou, prostřednictvím svých webových stránek, na nichž jsou zveřejněny informace o firmě jako takové, o poskytovaných službách a jejich cenách. Ačkoli web publikuje novinky a aktuality z oboru, není pravidelně aktualizován a chybí nejnovější tiskové a výroční zprávy.

Další formou propagace jsou prospekty, uveřejňované rovněž na webových stránkách, jedná se zejména o letáky autoservisu a CNG produktů. Souhrnná brožura se poté zabývá firmou VÍTKOVICE Doprava, a. s. jako celkem.

Články a zprávy o vývoji nových lokomotiv s CNG pohonem jsou také prezentovány v holdingových Vítkovických novinách, ale také v časopisech zabývajících se průmyslovou výrobou a dopravou a v regionálních médiích.

### **Lidé**

Většina zaměstnanců VÍTKOVICE Doprava, a. s. zde pracuje řadu let, nejen z důvodu dobré atmosféry na pracovišti, ale také kvůli možnosti horšího mezioborového uplatnění v případě změny zaměstnání. Nejzávažnějším problémem je již zmíněná vysoká věková struktura zaměstnanců. Toto je dáno především celorepublikovým úpadkem učebních oborů, zejména v oblasti průmyslu. Za zaměstnance na určitých postech tudíž firma není schopna sehnat adekvátní náhradu, proto se průměrný věk ve firmě neustále zvyšuje. Příkladem

profese, která se potýká s největším nedostatkem nové pracovní síly, jsou strojvedoucí, u nichž věková struktura atakuje hranici 60 let.

### **Materiální prostředí**

Důležitým prvkem je také vnitřní firemní kultura a materiální zázemí pro efektivní práci a provoz. Management či pracovníci samotní několikrát ročně organizují různé společenské, kulturní či sportovní akce, čímž se upevňuje kolektiv. Na většinu těchto aktivit zaměstnavatel poskytuje příspěvek.

Materiální zázemí je nejdůležitější pro výkon práce. Firma se snaží zabezpečit dostatečný přísun materiálu a surovin pro jednotlivá pracoviště, podílející se na výrobě produktů či údržbě strojů a zařízení, ale také pracovní zázemí pro řídící pracovníky. Budova managementu je vybavena technikou, jako jsou počítače, tiskárny a další elektronika, nutná pro interní komunikaci, komunikaci s holdingem a zákazníky.

Co se týká výrobních technologií, odpovídají normám pro kvalitní výrobu a pro každou činnost je vytvořen vlastní technologický postup. Na druhou stranu ne všechna zařízení jsou moderní a plně funkční, a to v závislosti na vysokých finančních nákladech na renovaci či pořízení nových.

Firma také poskytuje možnost závodního stravování v holdingové jídelně, kterou využívá většina zaměstnanců. [45]

## **3.2 Dopravní trh a konkurence v oblasti železniční přepravy**

*„V oblasti dopravní infrastruktury má dnes Česká republika jednu z největších železničních sítí na světě, přesto je autobusovou velmocí.“* [26, s. 6]

Český železniční průmysl má dlouholetou tradici, sahající až do 19. století, na kterou se podařilo navázat díky inovacím, využitím nových technologií a zvýšením efektivity práce. Tím získala železniční přeprava stabilní postavení v rámci středoevropského regionu a dodnes je výroba vlaků, vagónů a dalších komponent jedním z tahounů českého exportu. V současnosti členské společnosti zaměstnávají v České republice přes 22 tisíc pracovníků a dosahují celkového ročního obrátu přes 82 miliard Kč, export činí 47 % z této sumy. [24, 29]

Dnes však bývá přeprava po železnici často nahrazována levnější a rychlejší silniční přepravou. Přesto jsou společnosti v této sféře podnikání konkurenceschopné, právě díky silnému železničnímu zázemí a propracované drážní síti. [26]



V současné době působí na území České republiky 85 dopravců, zabývajících se nákladní a osobní přepravou. Z tohoto počtu se na nákladní přepravu specializuje 61 firem. V Moravskoslezském kraji podniká cca 12 firem ve výše zmíněných formách přepravy. [48]

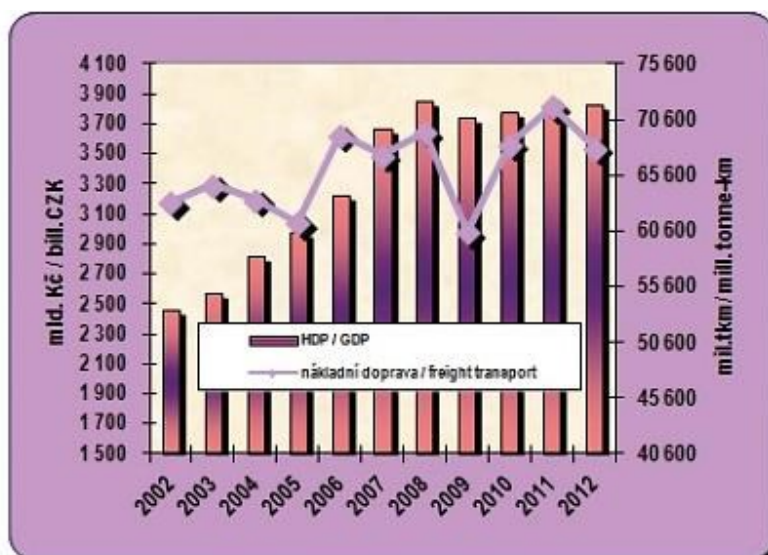
### **Legislativa**

Podnikání v jednotlivých oblastech dopravy upravuje Ministerstvo dopravy České republiky platnými předpisy, nařízeními vlády a vyhláškami. Železniční dopravu upravuje Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách a řada dalších zákonů, týkajících se veřejných dopravních služeb, akciové společnosti České dráhy, státní organizace Správa železniční dopravní cesty apod. Důležitý je také zákon o hospodářské soutěži, který řeší postavení firem na společném trhu, aby žádná nezneužívala dominantní role. Dopravcům jsou po splnění základních zákonných úkonů přidělovány licence, které je opravňují k podnikání. Přidělování dotací je podmíněno účastí ve výběrovém řízení, kde dopravci soutěží mezi sebou o danou lokalitu. Nejvhodnějšího pak vybírají státní instituce. [46]

### **Nákladní přeprava**

Základem pro rozvoj a udržení konkurenceschopnosti železnic je modernizace – neustálé investice do infrastruktury a technologií, za účelem zkvalitňování přepravy a posilování ekologičnosti. [28] Výstavbou, modernizací a údržbou železniční infrastruktury ve vlastnictví státu je pověřena Správa železniční dopravní cesty. Finanční prostředky na rozvoj železnice jsou poskytovány zejména z veřejných rozpočtů prostřednictvím Státního fondu dopravní infrastruktury a z fondů Evropské unie. [49]

Celkový objem přepravených věcí v nákladní dopravě v roce 2012 mírně klesl, a sice o 3%. Pokles pokračuje již od roku 2008. Podobný vývojový trend se vyskytl u železniční a také u silniční nákladní dopravy. V železniční dopravě došlo u objemu přepravených věcí po nárůstu v roce 2011 k poklesu, o necelých 5%, přepravní výkony poklesly jen velmi nepatrně a lze v této souvislosti spíše hovořit o stagnaci. Ve statistice železniční nákladní dopravy došlo v roce 2006 ke změně metodiky a nově byli do statistického zjišťování zahrnuti i dopravci, kteří provádějí neveřejnou dopravu (jedná se rovněž o komerční přepravu, ale na základě vzájemně dohodnutých podmínek), čímž došlo v daném roce k nárůstu přepravního výkonu, i objemu přepravených věcí. Objem přepravených věcí v roce 2012 v silniční nákladní dopravě poklesl, meziroční pokles byl zhruba stejný jako v roce 2011 a činil cca 3 %. Klesající trend u tohoto ukazatele se objevuje již od roku 2004. Přepravní výkony rovněž poklesly o téměř 7% a vrátily se tak zhruba na úroveň roku 2010. [47]



**Obr. 3.3** Vývoj HDP a přepravních výkonů nákladní dopravy v letech 2002 – 2012

**Zdroj:** Ročenka dopravy MDČR (2012, s. 155)

### Analýza konkurence v železniční dopravě

V Moravskoslezském kraji v současné době působí přibližně deset firem, specializujících se na drážní dopravu ve veřejném sektoru. Všechny tyto subjekty představují pro VÍTKOVICE Doprava, a. s. přímou konkurenci.

Jednou z konkurenčních firem, působících ve veřejném sektoru je **Advanced World Transport, a. s.** Skupina AWT je privátním poskytovatelem služeb nákladní železniční dopravy ve střední a východní Evropě s důrazem na přepravu těžkých komodit. AWT disponuje vozovým parkem čítajícím více než 160 lokomotiv, 5500 vozů a v ČR vlastní terminál kombinované dopravy Ostrava-Paskov. Dále provozuje více než 60 železničních vleček a vlastní přes 400 km tratí. Firma zaměstnává přes 2000 pracovníků a dosahuje tržeb v objemu blížícímu se 10 miliardám korun. [25, 31]

Další z podniků je **ČD Cargo, a. s.**, jež působí na českém trhu od konce roku 2007, jako samostatná dceřiná společnost podniku České dráhy, a. s. se specializací na nákladní dopravu. Tato firma je považována za největšího českého železničního dopravce, jenž zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní přepravu. Roční objem přepravy zboží činí přibližně 86 mil. tun, čímž patří ČD Cargo, a. s. mezi pět největších železničních dopravců v rámci členských zemí EU. Služby jsou poskytovány zákazníkům na 1100 místech České republiky a prostřednictvím dceřiných společností i po celé Evropě. K zajištění provozu nákladních vlaků má ČD Cargo, a. s. k dispozici více než 900 lokomotiv a cca 25 tisíc vozů různých řad. Tržby z nákladní dopravy dosahují více než 17 mld. Kč. [34]

Společnost **EŽC, a.s.** byla licencována jako železniční dopravce v roce 2010. Společnost se specializuje na přepravu hromadných substrátů (např. uhlí, vápenec). Činnost EŽC, a. s. se nezaměřuje pouze na přepravní činnost po celostátních a regionálních drahách, ale také se zabývá expedicí a logistikou. Společnost rovněž spolupracuje i s jinými dopravci působící na území ČR i v okolních státech a nabízí monitorování po celou dobu přepravy a garanci přistavených vozů. [35]

**Ostravská dopravní společnost, a. s.** podniká v oblasti nákladní dopravy na železniční síti v České a Slovenské republice od roku 1995. Jedná se o soukromého dopravce, specializujícího se na drážní dopravu a pronájem lokomotiv a železničních vozů. Dále firma poskytuje expediční činnosti, poradenství a konzultace v oblasti železniční dopravy a další doprovodné služby. [36]

Akciová společnost **SLEZSKOMORAVSKÁ DRÁHA** byla založena roku 1994 převažující činností je provozování drážní dopravy. Tato soukromá společnost provozuje cca 80 vlečkových drah na celém území ČR a rozvíjí kooperaci s partnery v sousedních státech Evropské unie. Disponuje rozsáhlým vozovým parkem a personálem, který zajišťuje údržbu a opravu vozidel, včetně technických kontrol a zkoušek. Mezi další služby patří poradenská činnost, technická a legislativní pomoc ostatním provozovatelům vlečkových drah. [37]

**UNIPETROL DOPRAVA, s. r. o.** vznikla v roce 1995 vyčleněním železniční dopravy z obchodně-výrobní společnosti Chemopetrol v Litvínově a v současné době se zabývá především přepravou chemických produktů po železnici. Mezi zákazníky patří společnosti chemického holdingu Orlen Group a další externí železniční zasilatelské podniky, také zahraniční dopravní firmy a chemické závody. Společnost hospodaří s více než třemi tisíci, převážně cisternovými vozy. V současné době je UNIPETROL DOPRAVA, s.r.o. jedním z nejvýznamnějších železničních dopravců v České republice. [38]

**VÍTKOVICE Doprava, a. s.** se specializuje na závodní přepravu v rámci holdingu, stejně tak další velké firmy v odvětví disponují samostatnými dopravními úseky. Pro OKD takto realizuje přepravu firma AWT, a. s., v rámci Českých drah působí výše zmíněná dceřiná společnost ČD Cargo a ArcelorMittal, a. s. provozuje Závod 5 Doprava. Dalším subjektem na trhu jsou Trinecké železářny, jejichž dopravní sekce není z firmy samostatně vyčleněna.

Tyto závodní dopravní úseky představují nepřímou konkurenci v oblasti železniční dopravy, jelikož provozují vlastní vlečky a zajišťují zejména přepravu v rámci mateřské firmy. Firma AWT je v tomto výjimkou, jelikož je to dopravce externí.

Pro přehled vybraných konkurenčních firem byla vytvořena srovnávací tabulka, zahrnující tři největší, výše zmíněné, konkurenty v oblasti nákladní přepravy a jejich základní nabídku, ve vztahu se společností VÍTKOVICE Doprava, a. s. a vzájemném porovnání.

**Tab. 3.3** Srovnání vybraných konkurenčních firem s firmou VÍTKOVICE Doprava, a. s.

Provoz a služby	Firma			
	VÍTKOVICE Doprava, a. s.	AWT, a. s.	ČD Cargo, a. s.	UNIPETROL DOPRAVA, s. r. o.
Vlastní vlečka	✓	✓	✓	✓
Vlastní dopravní prostředky	✓	✓	✓	✓
Převažující veřejná přeprava	✗	✓	✓	✓
Celorepubliková působnost	✓	✓	✓	✓
Doplňkové služby	✓	✓	✓	✓
Další formy přepravy	✓	✗	✗	✗

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Mezi doplňkové služby se řadí pronájem vozů, jejich údržba a další logistické služby včetně profesionálního poradenství. Dalšími formami přepravy se rozumí zejména možnost alternativ, jako silniční přeprava, případně další typy, realizovatelné v českých podmínkách.

Z komparační tabulky vyplývá, že VÍTKOVICE Doprava, a. s. zdárně konkuruje větším a silnějším firmám z hlediska nabídky svých služeb, možností využití jiné formy dopravy tyto firmy dokonce zastiňuje. Největším úskalím pro další rozvoj a růst společnosti představuje převažující orientace na holdingovou přepravu a menší míra samostatnosti. Větší orientace na veřejný sektor by s sebou nesla větší náklady na rozšiřování, dodatečné pracovní síly, marketingovou komunikaci atd., ale mohla by přinést větší obrát, zisk a prestiž této firmě.

## 4 Metodika shromažďování dat

### 4.1 Přípravná fáze

Základem pro další směr práce a stěžejní část přípravné fáze výzkumu byla definice výzkumného problému, který zdůvodňuje volbu cíle výzkumu. Z tohoto cíle pak vycházel plán výzkumu, který stanovil jeho účel – co, kde a jak bude zkoumáno, v jakém časovém intervalu, s jakými vstupními daty a s jakým rozpočtem finančních prostředků.

#### Výzkumný problém

Efektivní uspokojování zákaznické potřeby, je základním úkolem, k jehož zdárnému řešení může přispět vhodné využívání marketingových aktivit a zdokonalování firemních procesů. Optimální řízení obchodních procesů tedy přímo souvisí nejen se zákaznickou spokojeností, ale také se spokojeností vnitřního firemního prostředí. Zjištění názorů zaměstnanců firmy na průběh obchodních procesů probíhajících ve firmě a jejich vzájemná komparace, je hlavním opodstatněním realizace marketingového výzkumu.

#### Cíl výzkumu

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo, na základě výzkumného problému, zhodnotit hlavní firemní procesy, kterými jsou nákup a prodej. Výsledkem analýzy by mělo být zjištění, zda jsou procesy efektivně řízeny a realizovány, nebo je zde prostor pro změnu či zkvalitňování těchto činností. V důsledku tohoto zjištění budou navržena doporučení ke stabilizaci či případná opatření za účelem zlepšení stávající situace.

Hodnocení procesů prováděli samotní zaměstnanci firmy VÍTKOVICE Doprava, a. s., a to prostřednictvím tištěných dotazníků a individuálních rozhovorů.

#### Typy dat

- **Primární kvantitativní** – Zahrnovaly výsledky provedeného marketingového výzkumu pomocí techniky dotazování.
- **Primární kvalitativní** – Zde byly uvedeny informace získané individuálními rozhovory.
- **Sekundární interní** – Jednalo se zejména o informace zveřejněné na webových stránkách VÍTKOVICE Doprava, a. s., kterými jsou komplexní údaje o firmě a jejím hospodaření – výroční zprávy, normy řízení obchodních případů, majetkové přehledy,

stavy zaměstnanců a další dostupné dokumenty, poskytnuté touto společností pro účely práce.

- **Sekundární externí** – Obsahovaly především údaje institucí, upravujících a hodnotících tento druh podnikání a data konkurenčních firem. Užitečné byly údaje Správy železniční dopravní cesty, Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva dopravy a dalších institucí, které bývají uveřejněny na internetu. Nezbytné bylo taktéž prostudování údajů o konkurenčních firmách, působících v oboru a rovněž zde náležela odborná literatura, týkající se problematiky obchodních procesů v průmyslových podnicích.

### **Způsob sběru dat**

Pro tento výzkum byla zvolena metoda dotazování, která je stále nejčastěji využívanou metodou primárního výzkumu, v kombinaci s řízenými rozhovory. Šetření probíhalo prostřednictvím tištěných dotazníků pomocí techniky písemného dotazování mezi zaměstnanci firmy, pracujícími na různých pozicích. Řízené rozhovory byly vedeny se zaměstnanci firmy, kteří se podílejí na realizaci firemních procesů a mají o nich zpravidla lepší přehled než řadoví zaměstnanci.

### **Technika výběru vzorku**

Základním souborem bylo veškerých 242 zaměstnanců VÍTKOVICE Doprava, a. s. bez ohledu na pohlaví či pracovní zařazení. Cílovou skupinou pro realizaci dvou řízených rozhovorů představoval management jednotlivých nákladových středisek a pro účely dotazníkového šetření zaměstnanci na ostatních pozicích.

Dotazník byl předložen celkem 140 zaměstnancům, kteří tvořili výběrový soubor. Vzhledem k faktu, že v tomto průmyslovém podniku pracují převážně muži, byl stanoven kvótní výběr respondentů dle pohlaví, v poměru 80 % muži a 20 % ženy.

### **Dotazník**

Dotazník byl nástrojem sběru dat zejména mezi zaměstnanci, kteří nevykonávají řídicí pozice. Byl sestaven z 19 otázek se zaměřením na procesy, především na proces nákupu a prodeje, a okrajově také na hodnocení dalších firemních procesů. Skládá se obzvláště z uzavřených otázek, kde zaměstnanec mohl zvolit jednu nebo více variant odpovědí, dále také hodnotících baterií a rovněž otevřených otázek, kde měl každý pracovník možnost

doplnit svůj názor. V úvodu dotazníku byly uvedeny přesné pokyny pro vyplňování, aby nedošlo k nedorozumění a respondentům byla samozřejmě zachována jejich anonymita.

### Řízený rozhovor

Pro komparaci názorů mezi podřízenými a nadřízenými byla zvolena další forma marketingového výzkumu – řízený rozhovor, který byl realizován s šesti řídicími pracovníky nákladových středisek. Konkrétní zvolenou formou byl polostrukturovaný individuální rozhovor, čímž bylo dáno jasné téma rozhovoru a zpracovány základní otázky k tomuto tématu, které nebyly striktně závazné – mohly být doplňovány a měněny v adaptaci na konkrétní situaci a vývoj rozhovoru.

Pro úspěch této metody se předpokládalo vhodné pokládání otázek, směřujících k problematice procesů, přičemž management měl možnost vyjádřit přesně své názory, připomínky a nápady. Tato metoda umožnila autorovi nahlédnout do firemních procesů v širším smyslu a prozkoumat problematiku do větší hloubky.

### Rozpočet výzkumného projektu

Do rozpočtu byly započítány zejména náklady na tisk požadovaného počtu dotazníků a opakovanou dopravu do místa provedení jednotlivých částí výzkumu, firmy VÍTKOVICE Doprava, a. s. Souhrnné náklady bylo obtížné přesně vyjádřit, nicméně dle předpokladu, jejich výše nepřesáhla částku 500 Kč.

### Časový harmonogram činností

**Tab. 4.1** Časová náročnost jednotlivých kroků marketingového výzkumu

Aktivita	Časová náročnost (měsíce)											
	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben					
Definice problému	■											
Definice cíle		■										
Plán výzkumu			■	■	■	■						
Předvýzkum						■						
Sběr dat						■	■					
Zpracování dat							■	■				
Analýza dat								■	■	■		
Příprava zprávy												■

## **4.2 Realizační fáze**

### **Předvýzkum**

Před samotnou distribucí dotazníků mezi cílovou skupinu respondentů bylo nutné provést předvýzkum – předložení dotazníků malé skupině dotazovaných, pro ověření jejich korektnosti a srozumitelnosti. Takto bylo využito ochoty vedoucích zaměstnanců, kteří oslovili skupinu pěti podřízených, jimž byl dotazník předložen dne 21. 1. 2014. Ti nenalezli špatně formulované či nesrozumitelné otázky a po drobných korekcích byl dotazník distribuován mezi zaměstnance k vyplnění.

### **Sběr dat**

Samotný marketingový výzkum měl tři části. První bylo sestavení SWOT analýzy, čili identifikace a ohodnocení silných a slabých stránek firmy, příležitostí a možných ohrožení zvenčí, jež proběhlo dne 23. 1. 2014. Toto provedli vedoucí personálního oddělení, vedoucí nákladového střediska Silniční doprava, vedoucí střediska Údržba, vedoucí technického úseku, dva referenti nákupu a fakturace, pracovník analýzy a programování a specialista IT systému ve spolupráci s autorem práce při první fázi individuálního rozhovoru. Tento rozhovor nebyl strukturován, měl pouze stanovené téma – SWOT analýzu firmy. Zmíněných osm zaměstnanců firmy stanovilo, nezávisle na sobě, silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy a po vybrání stěžejních, tyto prvky následně s autorem práce, ohodnotilo. Na základě bodového hodnocení SWOT prvků byly sestaveny poziční mapy, zvlášť pro SW a OT faktory.

Dále byl, v počtu 140 kopií, distribuován dotazník k vyplnění řadovým zaměstnancům, ale také vedoucím nákladových středisek, kteří celkově tvoří více než polovinu všech pracovníků tak, aby byly zastoupeny pokud možno všechny druhy pozic ve firmě a všechna střediska, na která je dotazník cílen. Tuto distribuci provedl autor práce ve spolupráci s vedoucími středisek ve dnech 23. a 27. 1. 2014. Vyplněné dotazníky byly sesbírány vedoucími středisek a navraceny postupně, až dosáhly konečného počtu 129 navracených dotazníků. Z těchto byly ovšem po kontrole vyřazeny čtyři dotazníky, jež obsahovaly neúplné informace, a proto se nemohly stát podkladem pro analýzu v příslušných programech.

Poslední částí byl částečně řízený individuální rozhovor, již polostrukturovaný, s řídícími pracovníky nákladových středisek, na téma organizace stěžejních procesů ve firmě, který proběhl dne 28. 2. 2014. Podkladem tohoto rozhovoru byly výsledky analýzy dotazníkového šetření. Byly zde pokládány otázky typu: co je v daném středisku nejčastěji nakupováno, pokud má proces nákupu či prodeje slabiny, jak by se dal optimalizovat, zda



středisko nakupuje od výhradních dodavatelů, či prodává výhradním odběratelům, případně od kolika a zda jsou bezproblémoví. Dále, co rozhoduje při výběru dodavatele, hodnocení informovanosti ohledně nákupní a prodejní činnosti a návrhy na případné zlepšení doplněné připomínkami k problematice nákupu a prodeje ve společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s.

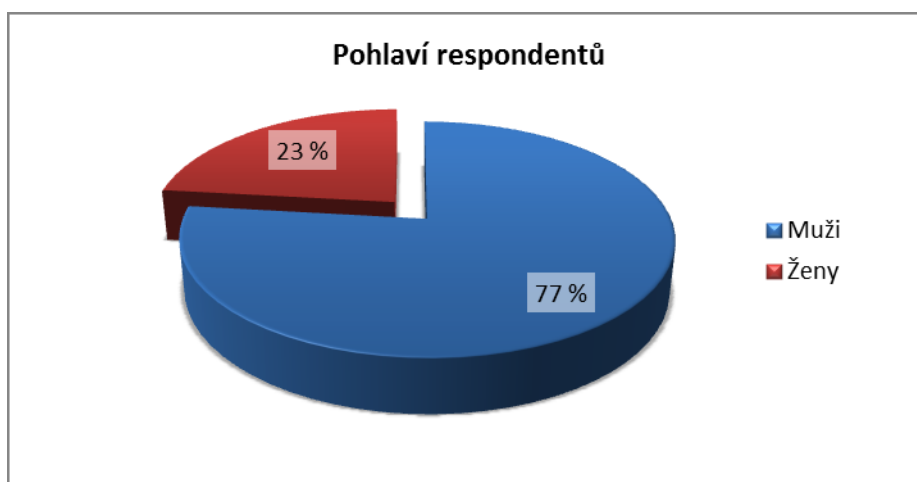
Sběr dat mezi zaměstnanci byl proveden přímo na jejich pracovišti, na půdě společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s.

### **Zpracování a vyhodnocení získaných údajů**

V případě dotazníkového šetření činil vzorek 125 vyplněných dotazníků ke zpracování v programech Microsoft Excel a SPSS. Primární zpracování v programu Excel obsahovalo zapsání získaných informací v číselné formě do datové matice a následné zakódování polouzavřených a otevřených otázek, u kterých to bylo nezbytné. Po důkladné kontrole obsahu byl excelovský soubor převeden do statistického programu SPSS, kde byly provedeny podstatné analýzy. Data byla vyhodnocována pomocí frekvenčních tabulek pro třídění prvního stupně a kontingenčních tabulek pro třídění druhého stupně dle stanovených kritérií – identifikačních otázek, jako pracovní zařazení nebo příslušné nákladové středisko zaměstnance. Jako poslední krok zpracování dat, byl u vhodných proměnných proveden jednovýběrový T-test, analýza rozptylu ANOVA a korelační analýza. Z důvodu snadného rozlišení a přehlednosti byly výsledné tabulky vhodně doplněny grafy.

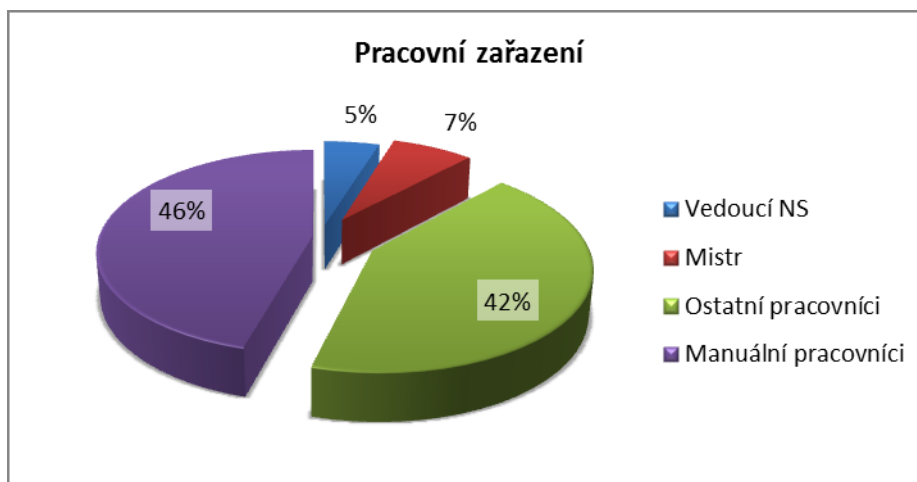
Rozhovory byly zpracovány pomocí tabulek v programu Microsoft Excel a opatřeny vhodnými komentáři.

#### **4.2.1 Výběrový soubor**



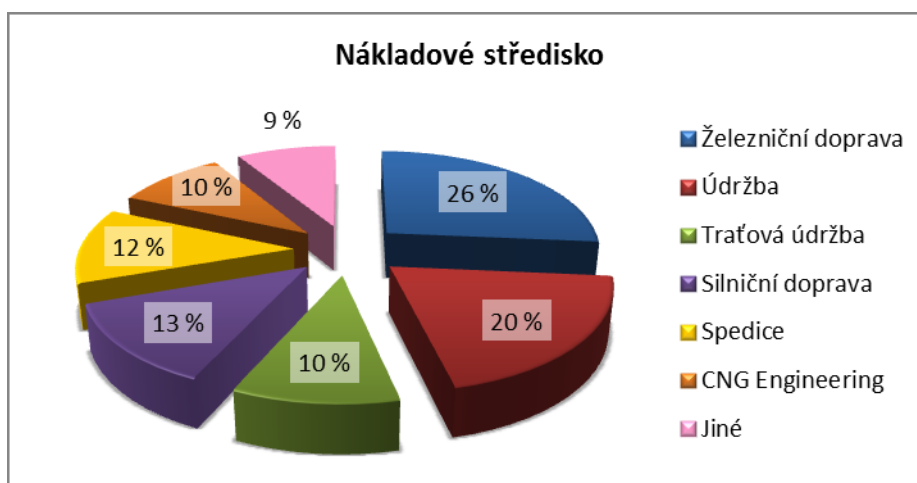
**Obr. 4.1** Pohlaví respondentů

Zastoupení žen v podnicích, zabývajících se průmyslovou přepravou je podstatně nižší, než počet mužů. Toto potvrzuje fakt, že z celkového počtu 125 dotazníků, je ženy vyplnily ve 29 případech, což představuje 23 % celku. Podstatně větší část koláčového grafu, dle očekávání, zobrazuje 96 mužů, jež zaujímají 77 % všech vyplněných dotazníků.



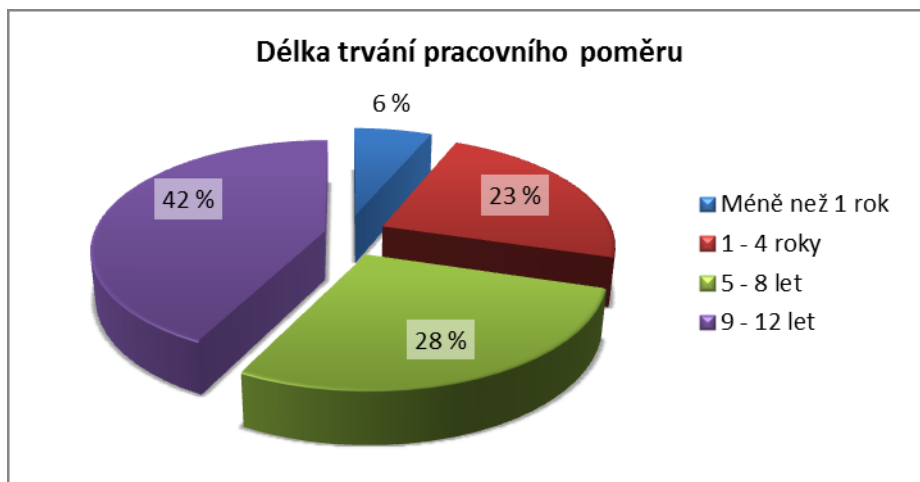
**Obr. 4.2** Pracovní zařazení respondentů

Pracovní zařazení rozděluje respondenty do čtyř základních skupin, nejmenší podíl na celku má zde šest vedoucích nákladových středisek, kteří představují 5 % zpracovaných dotazníků, avšak ve své kategorii tvoří 100 %, další menší výšeč reprezentuje 9 mistrů. Dvě nejpočetnější skupiny, na které byl dotazník cílen, jsou ostatní - technickohospodářští a manuální pracovníci. Dotazník vyplnilo 53 ostatních zaměstnanců a 57 manuálních pracovníků.



**Obr. 4.3** Podíl respondentů na jednotlivých nákladových střediscích

Největší zastoupení zde mají zaměstnanci Železniční dopravy, jelikož toto středisko disponuje nejširší zaměstnaneckou základnou. Dále jsou hojně zastoupeni zaměstnanci Údržby a Silniční dopravy. Čtvrtá příčka je obsazena Spediční činností. O páté místo se dělí zaměstnanci CNG Engineeringu a Traťové údržby. Nejméně dotazovaných uvedlo, že spadají pod jiné středisko, jedná se zaměstnance, pracující pro Správní oddělení.



**Obr. 4.4** Délka trvání pracovního poměru respondentů

Na obrázku znatelná jasná převaha zaměstnanců, kteří pracují pro firmu 9 – 12 let. Toto potvrzuje slabou stránku, zmíněnou v předchozí podkapitole, kterou je vysoký věk zaměstnanců. Další početnou skupinou jsou pracovníci, vykonávající zaměstnání po dobu 5 – 8 let a ta je následována skupinou, pracující ve firmě 1 – 4 roky. Nejmenší skupinou jsou noví zaměstnanci, pracující ve firmě méně než jeden rok.

Dvě z výše uvedených identifikačních otázek, pracovní zařazení a nákladové středisko, sloužily jako kritérium pro statistické třídění druhého stupně.

## 5 Analýza procesu nákupu a prodeje

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou jednotlivých fází marketingového výzkumu. První podkapitulu představuje interpretace výsledků SWOT analýzy, další částí je analýza dat získaných pomocí písemného dotazování a poslední úsek charakterizuje vyhodnocení druhého individuálního rozhovoru.

### 5.1 SWOT analýza

Analýza SWOT představuje identifikaci a posouzení silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb, jímž VÍTKOVICE Doprava, a. s. v současné době čelí a se kterými se v budoucnu může setkat. Identifikace a hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy proběhlo ve spolupráci se zaměstnanci VÍTKOVICE Doprava, a. s.

**Tab. 5.1** SWOT analýza – přehled

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 tradice	W1 ovládnutí holdingem
S2 image firmy	W2 vysoký věk zaměstnanců, nízká odbornost
S3 holdingové zázemí	W3 zastaralá zařízení
S4 kvalitní produkce	W4 byrokratický přístup vedení
S5 umístění firmy	W5 silná pozice odborů
S6 vlastní dráha a dopravní prostředky	W6 závislost na partnerech využívajících vlečku
S7 vlastní zabezpečení provozu	W7 omezená možnost volby dodavatele
S8 know-how – technologie CNG	W8 nedocnění kreativity zaměstnanců

Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 rozšiřování stávajících služeb	T1 stávající a potencionální konkurence
O2 rozvoj nových služeb	T2 změna preferencí zákazníků
O3 pronikání na nové trhy	T3 legislativní omezení
O4 příliv nových zákazníků	T4 nové dopravní cesty
O5 spolupráce s obdobně zaměřenými firmami	T5 rizikové zakázky a ztráta dobrého jména
O6 zavedení nových oddělení	T6 omezené možnosti odvětví
O7 zaměstnání nového kolektivu odborníků	T7 interkulturní rozdíly na zahraničních trzích
O8 výhradní odběratelé CNG stanic	T8 stínová ekonomika

Tradice a celková dobrá image spolu s holdingovým zázemím tvoří hlavní předpoklady optimálního budoucího vývoje firmy. Kvalitní produkce, obsluha zákazníků, transparentní odměňovací systémy i dobrá pracovní morálka zaměstnanců tyto silné stránky ještě navyšují. Výhodou je rovněž vhodné umístění firmy poblíž centra Ostravy pro snadnou dojezdovou vzdálenost zaměstnanců a dostupnost k zákazníkům. Usnadnění spočívá i v provozu vlastní dráhy, na které jezdí vlastní lokomotivy a také zajištění vlastních prostředků bezkolejové dopravy. V posledních letech mohou VÍTKOVICE Doprava, a. s. za jednu ze svých stěžejních silných stránek také považovat vlastní know-how v oblasti CNG technologie, která jim zajišťuje silnou konkurenční výhodu mezi podobně zaměřenými firmami.

Slabou stránkou může být podřízenost holdingu v zásadních otázkách rozhodování o dalším směřování firmy. Rovněž komunikace na této úrovni může být překážkou. Problémem do budoucna může být vysoká věková struktura zaměstnanců a jejich nedostatečná kvalifikace a odbornost na danou pracovní pozici. Zastaralost některých mechanismů je zásadním nedostatkem při snaze efektivního uspokojování zákaznických potřeb. Silný byrokratický přístup vedení a malá pružnost některých procesů na nižší administrativní úrovni může představovat výkyvy v uspokojování požadavků odběratelů, a tím i k jejich ztrátě. Jakožto firma, působící zejména v oblasti neveřejné dopravy, jsou VÍTKOVICE Doprava, a. s. závislé na partnerských firmách, využívajících jejich vlečku. V případě nespolehlivosti či změně preferencí těchto partnerů může být činnost firmy výrazně ohrožena. Další slabinu představuje omezená možnost volby dodavatele. V tomto procesu mají přednost dceřiné společnosti VÍTKOVICE MACHINERY GROUP před ostatními, i v případech, kdy by externí dodavatelé mohli mít výhodnější obchodní podmínky. Poslední výše zmíněnou slabou stránkou je nedostatečné oceňování kreativity zaměstnanců a velká časová a administrativní zátěž, s tím spojená. Zaměstnanec tedy radši aktivitu vzdá, protože se mu předložení zlepšovacích návrhů jednoduše nevyplatí.

Velkou příležitost ovládnutí dalších segmentů trhu je možné vidět v rozšiřování stávajících služeb, hlavně v oblasti CNG, spedice a silniční dopravy a také v zavádění služeb nových. V souvislosti s tímto, jistou příležitostí představuje také možný příliv nových zákazníků, jež by se mohli stát výhradními odběrateli služeb, které poskytuje pouze akciová společnost VÍTKOVICE Doprava, jako tomu je u výstavby CNG stanic. Výhodná by byla rovněž spolupráce s obdobně zaměřenou firmou, která disponuje materiálem, potřebným pro realizaci dalšího rozšíření výroby. Další příležitostí představuje zavedení nových oddělení, zejména marketingového, které by mělo za úkol udávat budoucí směr firmy, specifikovat její marketingové strategie a působit na veřejnost. Rozšiřování zaměstnanecké základny o

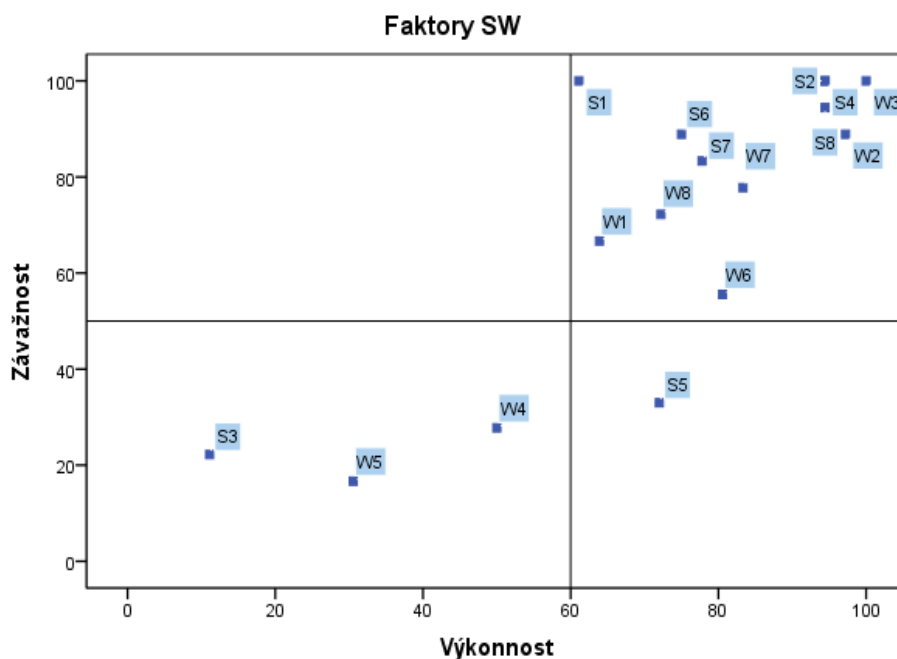
kolektiv odborníků, zaměřených na CNG technologii, by mohlo přinést více zakázek, ale také snadnější pronikání na zahraniční trhy.

Největší hrozbou v každém odvětví trhu je konkurence, a to stávající i potenciální, která může nově vstoupit do sektoru. S tímto přímo souvisí odliv zákazníků k novému modernějšímu subjektu. Zákazníci také mohou zcela změnit své preference, zaměřit se na jiné způsoby dopravy a přepravní cesty, čímž se železniční cesty stanou zcela nevyužívanými, protože možnosti tohoto odvětví jsou značně omezeny. Je zde rovněž potřeba zmínit striktní právní normy pro realizaci průmyslové výroby a přepravy, které se do budoucna s ohledem na životní prostředí na Ostravsku, mohou nadále zpříšňovat. Další hrozbou může být, v nepříznivých ekonomických podmínkách, kdy počet zakázek klesá, přijetí rizikové zakázky, jejíž realizace by nebyla dostatečně právně či materiálně zajištěna a nedodržením podmínek by mohlo být poškozeno dobré jméno firmy. V případě pronikání na zahraniční trhy mohou značné ohrožení představovat interkulturní rozdíly, které by byly bariérou, ohrožující úspěch za hranicemi ČR. Zde je třeba dobře uvážit výběr vhodného trhu, který má potenciál a je schopen přijmout nový subjekt. V neposlední řadě je třeba uvést dopady stínové ekonomiky, tedy podnikání na hraně zákona, kdy menší dopravci v řadě případů obcházejí platnou legislativu v oblastech daní či pracovních podmínek, čímž šetří náklady na zaměstnance a jsou schopni poskytovat služby za výhodnějších cenových podmínek. Spolehlivost a kvalita takto poskytnuté služby je ovšem diskutabilní.

### **Poziční mapy**

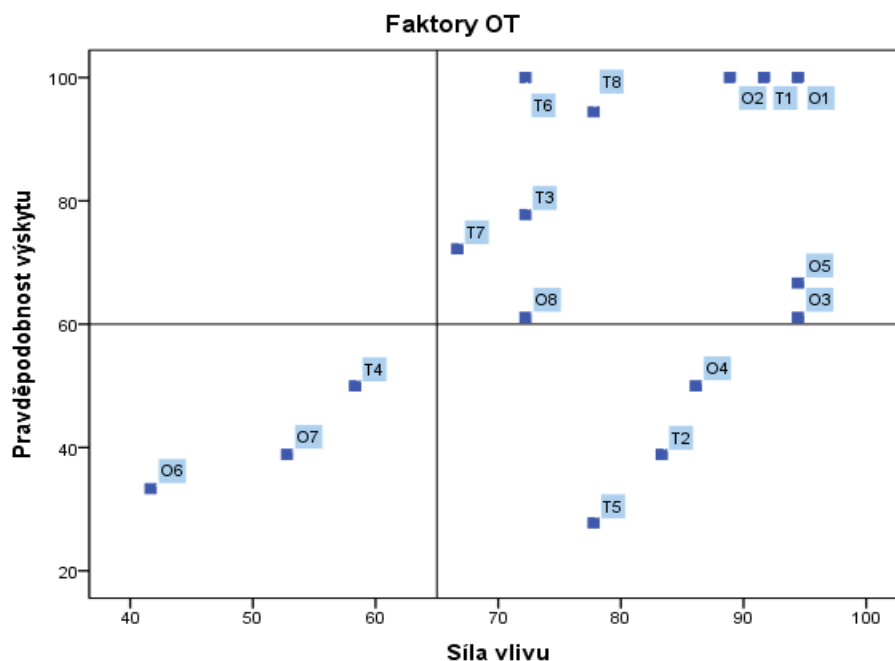
Pro lepší ilustraci hodnocení silných a slabých stránek firmy, jejich příležitostí a hrozeb, byly v programu SPSS vytvořeny poziční mapy. Zaměstnanci společnosti, společně s autorem práce, hodnotili faktory SWOT analýzy na procentuální škále. Hodnotící škály byly zvoleny dle příkladů v příslušné literatuře. Pro faktory S a O, se škály výkonnosti a síly vlivu pohybovaly od nuly, tedy nejmenší výkonnosti ke stu, tedy nejvyšší výkonnosti, přičemž mohlo být použito hodnocení 0, 25 %, 50 %, 75 % a 100 %. Škály závažnosti a pravděpodobnosti, pro faktory W a T, měly rozpětí rovněž od nuly ke stu, ovšem, hodnotitelé mohli použít pouze procenta 0, 50 % a 100 %.

Pro jednotlivé faktory SWOT analýzy byly v pozičních mapách, pro lepší přehlednost, použity pouze zkratky, S, W, O, T společně s příslušným číslem faktoru, odkazující na předchozí Tab. 5.1.



**Obr. 5.1** Poziční mapa faktorů SW

Na obrázku první poziční mapy pro silné a slabé stránky firmy, můžeme vidět, že většina výše zmíněných stránek, skutečně náleží do pravého horního kvadrantu, tím pádem jsou hodnoceny jako výkonné silné stránky, s výjimkou dvou stránek – S3 (holdingové zázemí) a S5 (umístění firmy). Umístění firmy je hodnoceno jako výkonná silná stránka, avšak její závažnost je podstatně nižší. Holdingové zázemí je umístěno vlevo dole, což značí, že výkonnost a závažnost jsou nízké – nejnižší z uvedených silných stránek. Obdobná je situace také u slabých stránek, většina z nich je hodnocena jako velmi závažné, avšak dvě z nich, W4 (byrokratický přístup vedení) a W5 (silná pozice odborů), jsou hodnoceny méně závažně a nachází se v levém dolním kvadrantu, ovšem výkonnost byrokratického přístupu vedení je vyšší než výkonnost silné pozice odborů, která je považována za nejméně závažnou a výkonnou slabou stránku.



**Obr. 5.2** Poziční mapa faktorů OT

U hodnocení příležitostí a hrozeb se má situace podobně, jako v předchozím případě. Většina z nich se pohybuje opět vpravo nahoře, čili vliv příležitostí je velmi silný a pravděpodobnost výskytu ohrožení je rovněž značná. U faktoru O4 (přiliv nových zákazníků) však hodnotitelé nebyli přesvědčeni, že může s velkou pravděpodobností nastat, avšak jeho vliv by mohl být velmi silný. Jako příležitosti s nejslabším vlivem pak vyšly O6 (zavedení nových oddělení) a O7 (zaměstnání nového kolektivu odborníků). Hrozby, jejichž síla vlivu je sice velká, ale pravděpodobnost výskytu menší, jsou dvě – T2 (změna preferencí zákazníků) a T5 (rizikové zakázky a ztráta dobrého jména). Ohrožením s nejmenší silou vlivu i pravděpodobností výskytu je T4 (nové dopravní cesty).

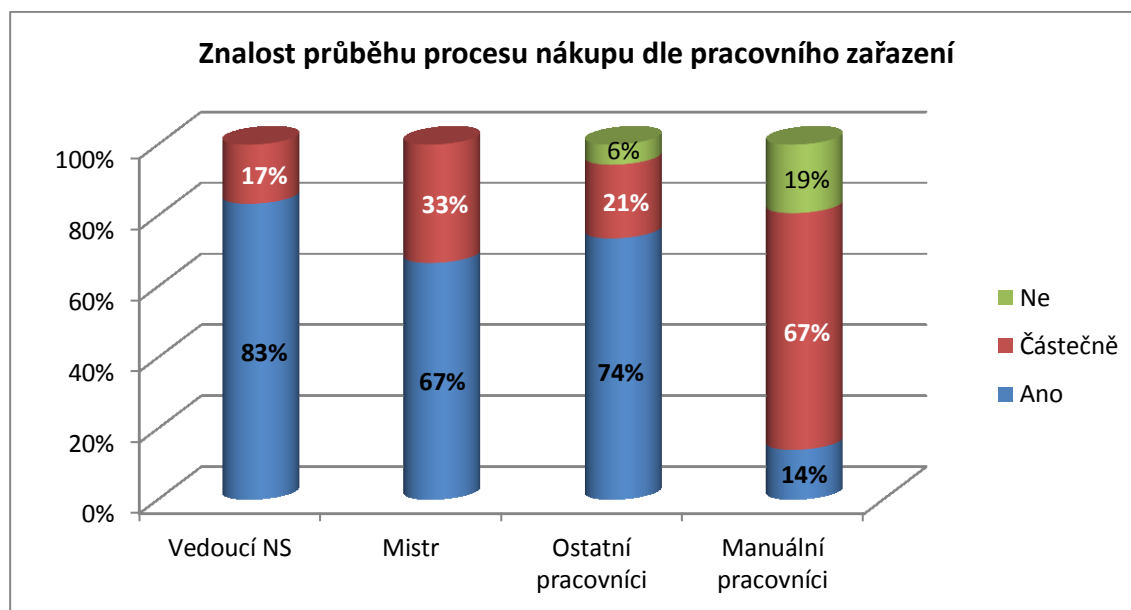
Jednotlivé faktory SWOT analýzy, stanovené zaměstnanci firmy, se staly podkladem pro další fáze výzkumu, tedy pro dotazníkové šetření a individuální rozhovor. Získané poznatky byly také využity v kapitole návrhů a doporučení.



## 5.2 Analýza dotazníkového šetření

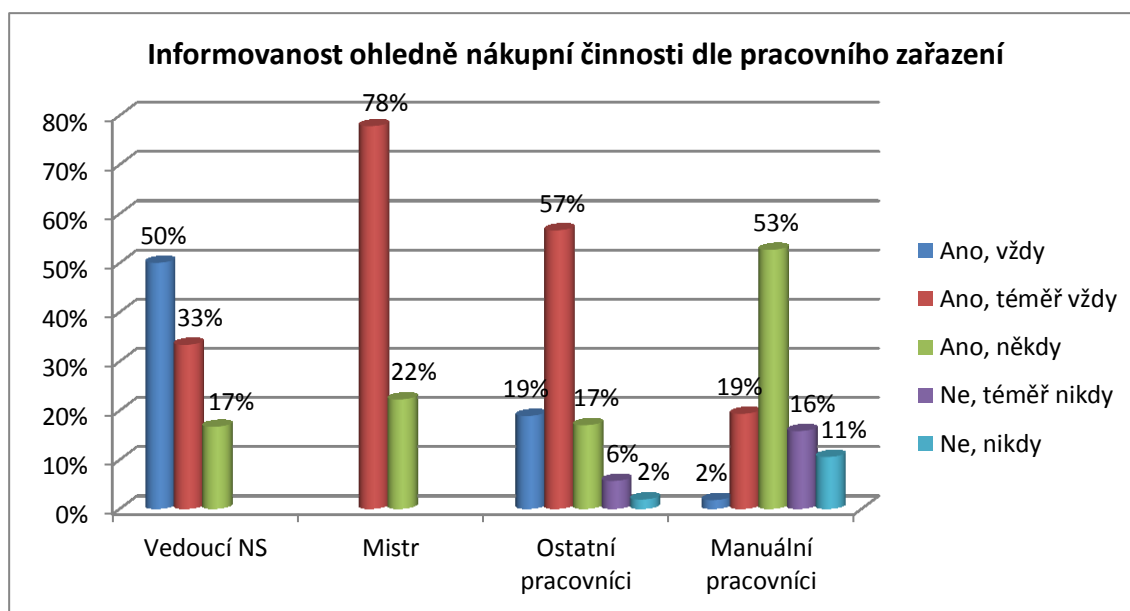
Tato podkapitola je věnována vyhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření. Pro lepší ilustraci je u každé otázky zobrazen vhodný graf, doplněný slovním vyhodnocením, případně přehlednou tabulkou. K tomuto zpracování byly použity programy Microsoft Excel a zejména SPSS.

### 5.2.1 Analýza nákupního procesu



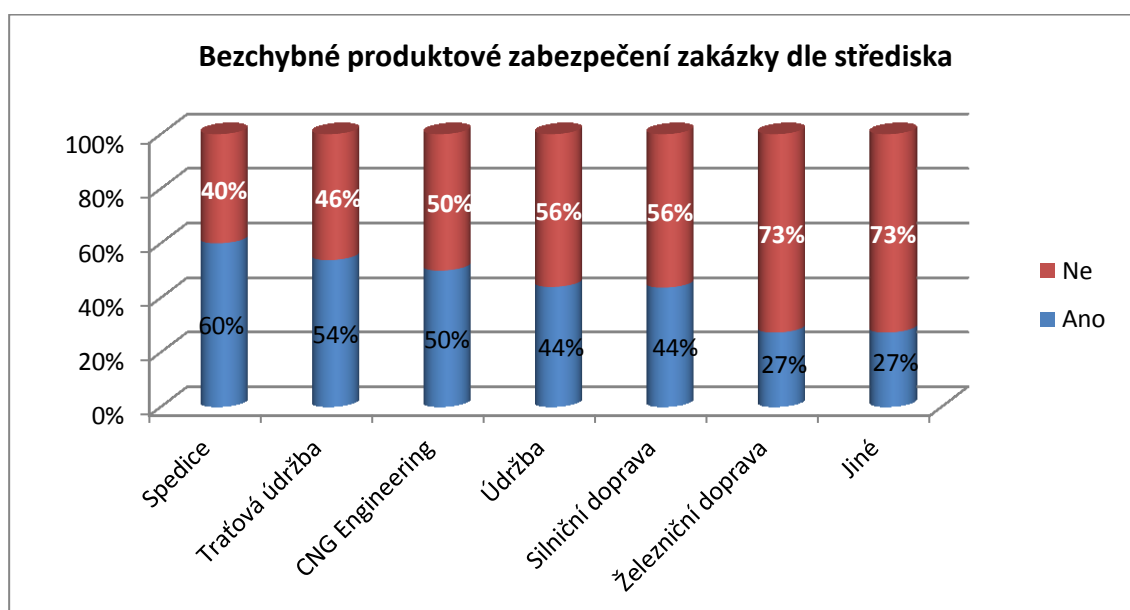
**Obr. 5.3** Znalost průběhu procesu nákupu v závislosti na pracovním zařazení

Z třídění prvního stupně vyplývá, že 89 % dotázaných má přehled, jak probíhá proces nákupu ve firmě. Z tohoto počtu znají proces nákupu téměř všichni vedoucí nákladových středisek a většina mistrů, možnost částečně zde byla zastoupena v menším procentu, z toho vyplývá, že znalost procesu nákupu mezi těmito pracovníky je velmi dobrá. Technickohospodářští pracovníci jsou na tom se znalostí také velmi dobře, neboť většina tento proces zná, pouze 6 % jej nezná. Nejhorší jsou na tom manuální pracovníci, velká většina respondentů zná proces nákupu pouze částečně a 19 % tento proces nezná vůbec. Toto může být způsobeno nižší informovaností ohledně tohoto procesu od přímých nadřízených, nedostatečnou komunikací, či nezájmem řadových pracovníků o tyto informace. Z výsledků lze však usoudit, že povědomí o průběhu procesu nákupu je komplexně relativně dobré, avšak je zde také prostor pro zlepšení.



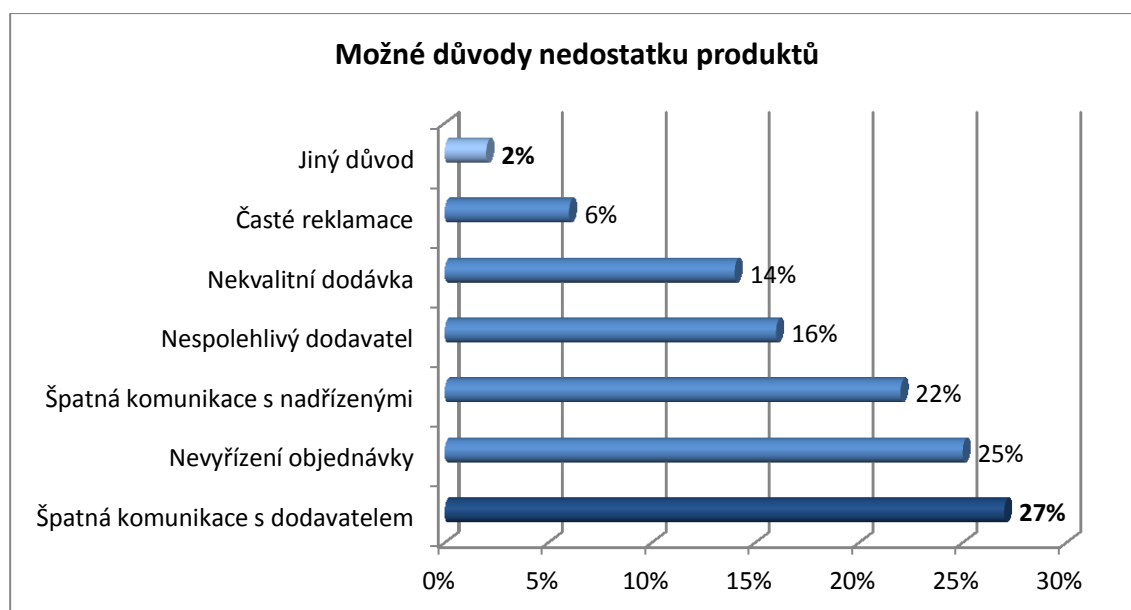
**Obr. 5.4** Informovanost ohledně nákupní činnosti dle pracovního zařazení

Největší informovaností ohledně nákupní činnosti svého střediska disponují pochopitelně jeho vedoucí, kteří mají přístup k veškerým informacím a přímo komunikují s Obchodním oddělením. Mistrové a ostatní pracovníci bývají většinou také dostatečně informováni. Manuální pracovníci jsou informováni méně, než ostatní skupiny, nejčastěji uváděli, že jsou informováni pouze někdy. Tato skutečnost může být opět zapříčiněna nedostatečnou a nedůslednou komunikací mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými.



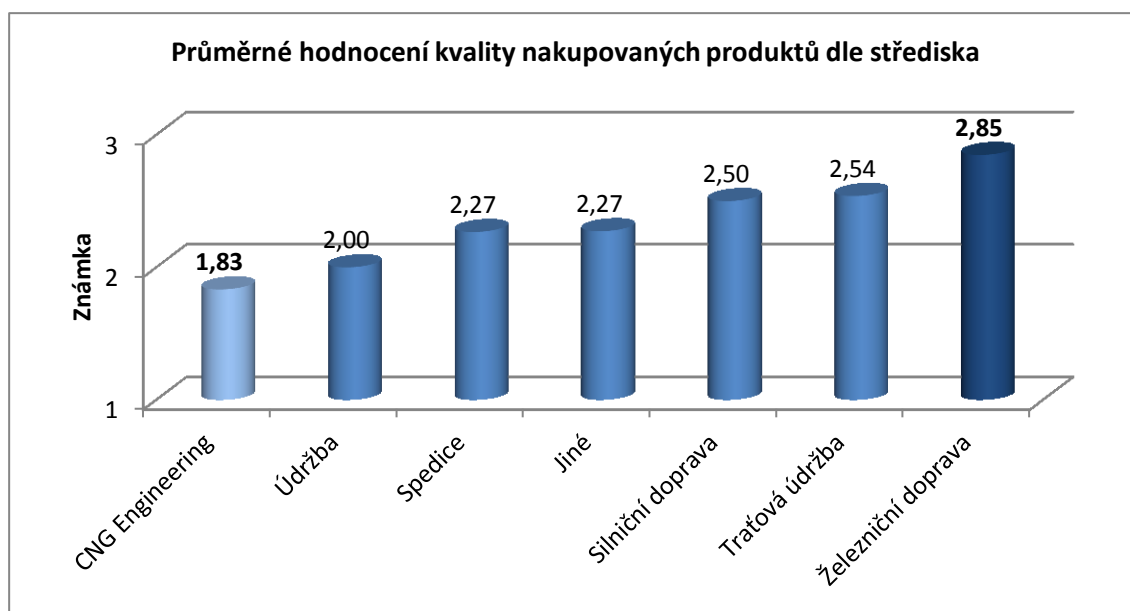
**Obr. 5.5** Bezchybné produktové zabezpečení zakázky dle příslušného střediska

Celkově 73 % respondentů nemá vždy dostatek produktů k realizaci zakázky ve svém středisku, což jsou téměř tři čtvrtiny dotázaných. Největší nedostatek pociťuje středisko Železniční doprava a Správa, u všech ostatních středisek, převažuje kladné hodnocení dostatku produktů pro zabezpečení zakázek, avšak jen s malým rozdílem oproti zápornému hodnocení. Tento fakt může být způsoben zdlouhavostí nákupního procesu, zvláště pak u hodnotných zakázek, kde jsou realizována jednotlivá kola výběrových řízení. Této situaci je vhodné věnovat pozornost, jelikož nedostatečné produktové zabezpečení zakázek ovlivňuje včasnost a kvalitu realizace zakázek interním i externím odběratelům.



**Obr. 5.6** Možné důvody nedostatku produktů k realizaci střediskových zakázek

Jako nejčastější příčinu nedostatku produktů pro realizaci zakázek uváděli dotazovaní špatnou komunikaci s dodavatelem. Tento důvod je následován nevyřízením objednávky Obchodním oddělením a špatnou komunikací s nadřízenými. V menší míře respondenti uváděli nespolehlivost dodavatele, nekvalitní dodávky či časté reklamace. Možnost jiný důvod zahrnuje především odpovědi týkající se výběrových řízení, jejichž zdlouhavost může představovat jistou překážku v realizaci střediskových zakázek, jak je zmíněno u předchozí otázky. Celkově zde, jako důvody nedostatku produktů, tedy převažují možnosti opírající se o komunikaci, a to externí, ale také interní. Dle pracovního zařazení, vedoucí nákladových středisek uváděli jako nejčastější důvody nedostatku produktů nespolehlivého dodavatele, mistrové špatnou komunikaci s nadřízenými, technickohospodářští pracovníci nevyřízení objednávky a manuální pracovníci špatnou komunikaci s dodavatelem. Tabulka k této otázce, dle třídění druhého stupně, je uvedena v příloze č. 6, Tab. 21 a graf v příloze č. 7, Obr. 11.



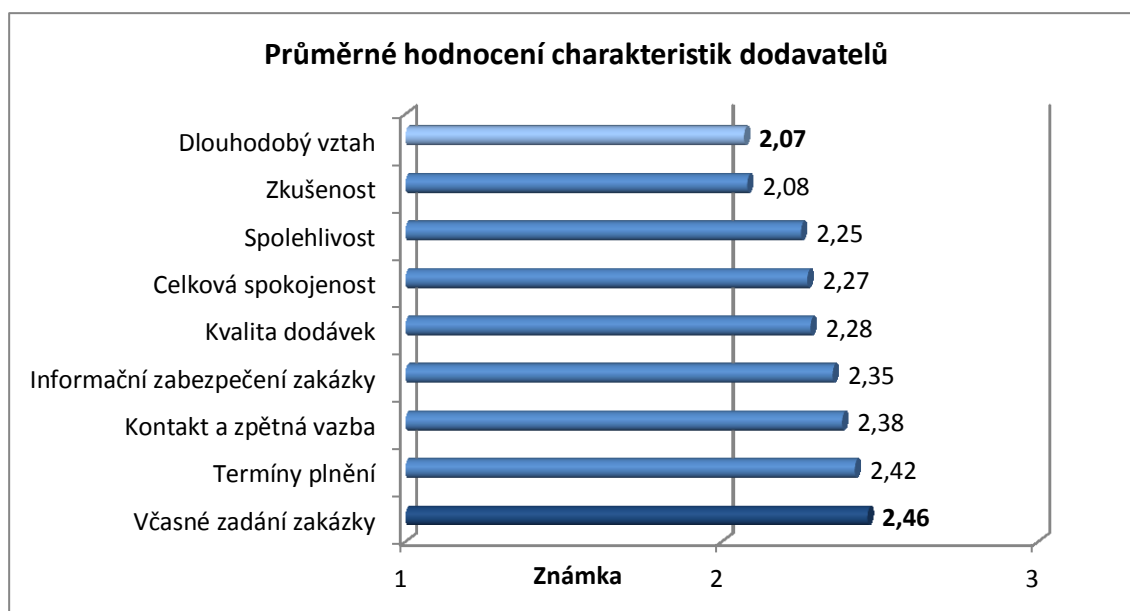
**Obr. 5.7** Průměrné hodnocení kvality nakupovaných produktů dle střediska

Nejlepší průměrnou známkou ohodnotili kvalitu nakupovaných produktů zaměstnanci CNG Engineeringu, což znamená, že jeho dodavatelé disponují kvalitním zemním plynem a dalšími souvisejícími součástmi, například k výstavbě CNG stanic a přestavbě vozidel. Toto středisko je následováno Strojní údržbou, která dodává většinu produktů důležitých k provozu lokomotiv a dalších strojních zařízení. Oproti tomu nejhůře hodnotili kvalitu pracovníci Železniční dopravy, jejíž modernizace je nutná, avšak nákladná. Ostatní střediska hodnotila nakupované produkty v rozmezí 2 až 2,5, tudíž mezi těmito známkami není podstatný rozdíl. Nákup kvalitních zařízení a materiálů je pro firmu velkým finančním zatížením, proto je pravděpodobné, že při výběru mezi dodavatelskými nabídkami hraje hlavní roli cena a firma se spokojí s průměrnou kvalitou.

**Tab. 5.2** Jednovýběrový T-test hodnocení kvality nakupovaných produktů

T-test	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kvalita nakupovaných produktů	-8,291	125	,000	-,616	-,76	-,47

Z provedeného T-testu vyplývá, že respondenti celkově hodnotili kvalitu nakupovaných produktů nadprůměrně, a to známkou 2,4.



**Obr. 5.8** Průměrné hodnocení charakteristik dodavatelů příslušného střediska

Dle třídění prvního stupně jsou u dodavatelů nejlépe hodnoceny dlouhodobý vztah a zkušenost, z tohoto lze usoudit, že firma má dodavatele, které zná a se kterými dlouhodobě bezproblémově spolupracuje. Nejhuře ze všech bylo hodnoceno včasné zadání zakázky, následováno termíny plnění a kontaktem a zpětnou vazbou. Zde může hrát podstatnou roli opět komunikace na dodavatelsko-odběratelské úrovni, nebo také časová prodleva ve vyhodnocování a vybírání vhodných nabídek, čímž je pozdrženo plnění od dodavatele.

**Tab. 5.3** Průměrné hodnocení charakteristik dodavatelů dle příslušného střediska

Faktor	Nákladové středisko						
	Železniční doprava	Údržba	Traťová údržba	Silniční doprava	Spedice	CNG Engineering	Jiné
Kontakt a zpětná vazba	2,79	2,32	2,31	2,38	2,20	2,08	2,00
Včasné zadání zakázky	2,82	2,24	2,23	2,56	2,40	2,00	2,64
Kvalita dodávek	2,73	2,16	2,23	2,38	2,13	1,75	1,91
Informační zabezpečení zakázky	2,73	2,20	2,08	2,50	2,07	2,17	2,27
Termíny plnění	2,91	2,24	2,23	2,69	1,87	1,92	2,45
Spolehlivost	2,91	1,96	2,00	2,50	1,87	1,75	1,91
Zkušenost	2,67	1,84	2,00	2,13	1,60	1,83	1,82
Dlouhodobý vztah	2,45	2,12	2,15	1,81	1,67	2,08	1,64
Celková spokojenost	2,61	2,08	2,23	2,44	2,13	2,00	2,00

Nejlepší průměrné známky u jednotlivých středisek jsou vyznačeny světleji, nejhorší pak tmavší barvou, tučně je zvýrazněno celkové nejlepší a nejhorší hodnocení.

Co se týká nákladových středisek, nejvyšší průměrné známky, tedy nejhorší hodnocení udílela jednotlivým charakteristikám dodavatelů Železniční doprava, což se dalo předpokládat,

dle náročnosti drážní dopravy na technické a produktové zabezpečení. Nejmírnější ze středisek v hodnocení byl naopak CNG Engineering. Dodavatelů pro toto středisko není mnoho, avšak jsou relativně spolehliví a poskytují kvalitní produkty. Z výše zmíněných faktorů je nejčastěji nejlépe hodnocena zkušenost a dlouhodobý vztah, následovány spolehlivostí dodavatelů. Tímto se potvrzuje dlouhodobá spolupráce s osvědčenými dodavateli, kteří dodržují obchodní podmínky. Nejhorších výsledků pak dosahuje kontakt a zpětná vazba s dodavateli, včasné zadání zakázky a termíny plnění. Největším úskalím je tedy opět komunikace, od které se odvíjí následná včasnost zadávání a plnění.

**Tab. 5.4** Analýza rozptylu ANOVA

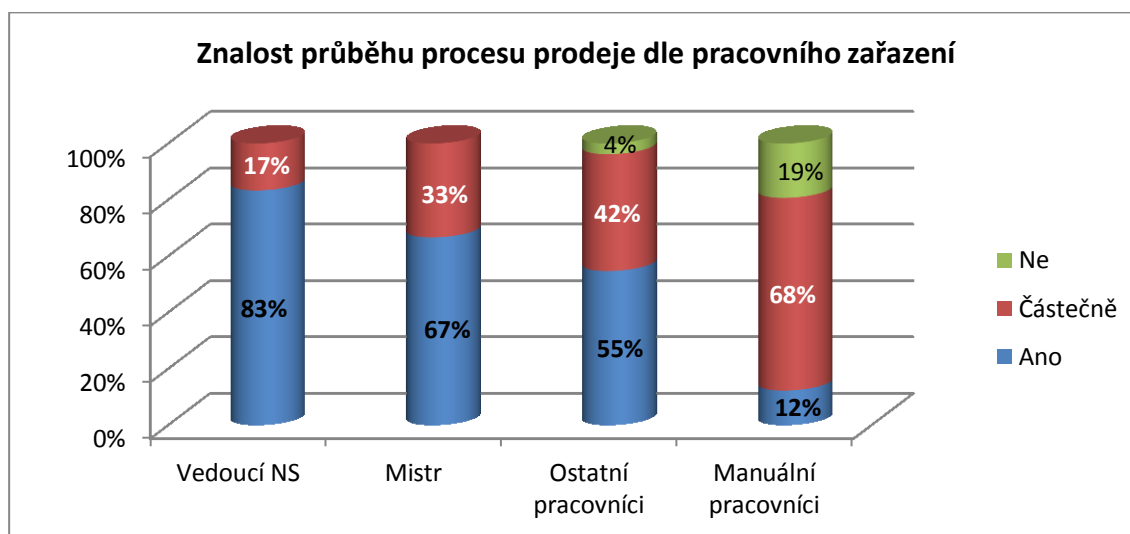
Faktor	Sig.
Kontakt a zpětná vazba	,010
Včasné zadání zakázky	,015
Kvalita dodávek	,001
Informační zabezpečení zakázky	,043
Termíny plnění	,000
Spolehlivost	,000
Zkušenost	,000
Dlouhodobý vztah	,008
Celková spokojenost	,014

Tato tabulka zkoumá závislost mezi jednotlivými charakteristikami dodavatelů a identifikační otázkou, týkající se nákladového střediska, pro které respondenti pracují. Pokud se v sloupci „Sig.“ vyskytuje hodnota nižší, než testové kritérium 0,05, existuje zde závislost. Z tabulky tedy lze vyčíst, že zařazení pod nákladové středisko má významný vliv na hodnocení veškerých zmíněných faktorů, existuje zde tedy závislost. Kompletní tabulka se nachází v příloze č. 8, Tab. 35.

Dalším testem, který byl v tomto případě proveden, byl jednovýběrový T-test. Dle hodnotícího kritéria vyšlo nadprůměrné hodnocení u všech faktorů, v tabulce zmíněných. Nejlepší hodnocení, tedy nejvyšší průměrnou známku obdržely faktory dlouhodobý vztah a zkušenost. Celý test obsahuje příloha č. 8, Tab. 33.

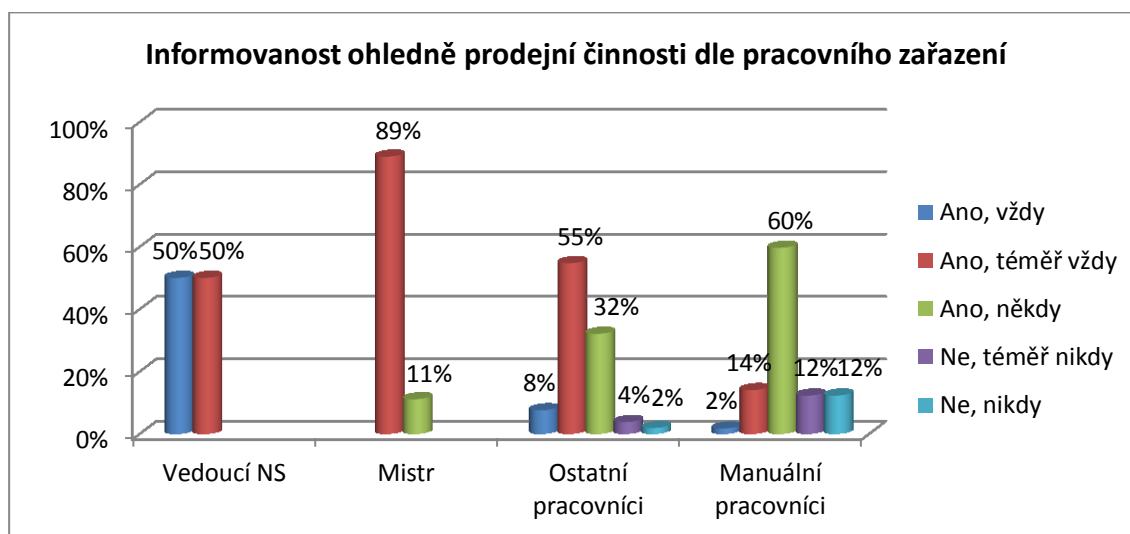
Posledním testem pro tuto otázku, byla korelační analýza. Dle výsledků Pearsonova korelačního koeficientu, jenž interpretuje intenzitu závislosti, bylo zjištěno, že mezi zmíněnými faktory existuje ve většině případů střední závislost, avšak mezi faktory spolehlivost a zkušenost, kontakt a zpětná vazba a celková spokojenost, se vyskytuje závislost silná. Ve všech případech je lineární závislost pozitivní a test byl proveden s 99% spolehlivostí. Celý test je možno najít v příloze č. 8., Tab. 38.

## 5.2.2 Analýza procesu prodeje



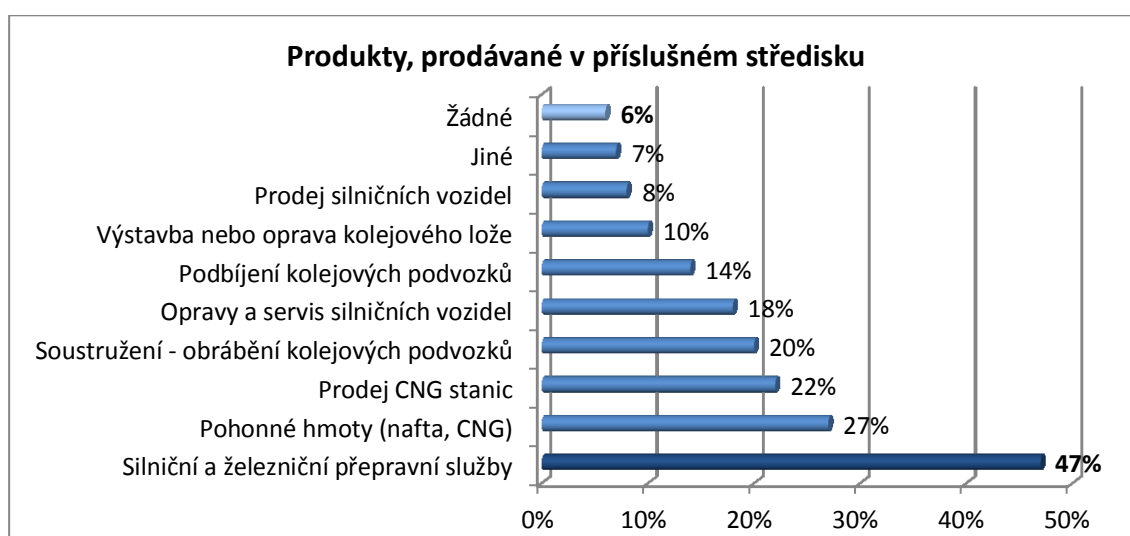
**Obr. 5.9** Znalost průběhu procesu prodeje v závislosti na pracovním zařazení

Z třídění prvního stupně vyplývá, že 90 % dotázaných má přehled, jak probíhá proces prodeje ve firmě. Z tohoto počtu, totožně jako u procesu nákupu, znají proces prodeje téměř všichni vedoucí nákladových středisek a většina mistrů, znalost prodejního procesu mezi těmito pracovníky je velmi dobrá. Celkově však proces prodeje zná pouze částečně větší procento dotázaných, než u nákupu. Mezi ostatními pracovníky je znalost procesu prodeje také dobrá, neznají jej jen 4 % respondentů. U manuálních pracovníků je znalost téměř totožná jako u nákupu. Částečně jej zná největší procento a 19 % jeho průběh nezná vůbec. Důvody výsledků budou identické, jako v případě nákupu, jelikož tyto procesy se sebou úzce souvisí. Komunikace a zájem pracovníků o informace ohledně prodeje zde hrají stěžejní roli.



**Obr. 5.10** Informovanost ohledně prodejní činnosti dle pracovního zařazení

Informovanost ohledně prodejní činnosti vykazuje relativně lepší výsledky než informovanost ohledně nákupu. Pracovníci na všech pozicích mají lepší přehled, což dokazuje převaha kladných odpovědí. Vedoucí pracovníci a mistrové mají povědomí o prodejní činnosti klasicky nejlepší a jsou následováni technickohospodářskými pracovníky, kteří mají lepší přístup k informacím než manuální pracovníci. Ti se musí ve většině případů spoléhat na zpětnou vazbu od nadřízených. Přesto většina manuálních pracovníků dostává alespoň někdy informace ohledně prodeje, avšak podstatné procento těmito informacemi nedisponuje. Komunikace s nižšími úrovněmi pracovních pozic má tedy slabiny, které by bylo žádoucí odstranit.



**Obr. 5.11** Produkty, prodávané v příslušném středisku

Hlavní náplní podnikání akciové společnosti VÍTKOVICE Doprava je železniční přeprava, následována dopravou po silnicích a spediční činností, proto není překvapením, že největší procento dotázaných prodává právě služby tohoto druhu. Prodej pohonných hmot je doménou střediska Strojní údržba a CNG Engineeringu a podílí se na prodeji z 27 %. Další položkou, která stojí za zmínku, je prodej CNG stanic, ač jsou služby CNG Engineeringu poměrně nové, již se velkou měrou podílí na prodejích společnosti a také na zisku. 20 % respondentů má na starosti soustružení kolejových podvozků a 18 % se věnuje opravám a servisu silničních vozidel, čímž pravidelně zajišťují provozuschopnost silničních a kolejových vozidel. V menší míře jsou zde zastoupeny služby jako podbíjení kolejových podvozků, ovšem za zmínku zde stojí fakt, že VÍTKOVICE Doprava, a. s. vlastní jednu ze tří podbíječek v celé ČR. Další menší položkou jsou výstavby a opravy kolejového lože, přičemž většinou probíhají opravy jen toho nejnnutnějšího, v závislosti na finančních možnostech firmy.



Možnost „jiné“ zde uváděli především zaměstnanci Údržby a Správy, kde byla uváděna hlavně elektroinstalace lokomotiv, či informační zabezpečení. Prodejem se nezabývá zejména Správní oddělení, které zabezpečuje informační a technickou základnu ostatním střediskům.



**Obr. 5.12** Průměrné hodnocení charakteristik odběratelů příslušného střediska

Celkové průměrné hodnocení odběratelů je vyrovnanější nežli u dodavatelů, rozdíl mezi nejlepší a nejhorší průměrnou známkou činí pouhé dvě desetiny. Celkové hodnocení je také o něco lepší. Nejlépe je zde hodnocen dlouhodobý vztah, následován zkušeností a spolehlivostí odběratelů. Tento fakt znamená, že u odběratelů, s kterými firma dlouhodobě spolupracuje, má jistotu plnění závazků, čili odběratelé jsou schopni převzít dopravené zboží a za službu také zaplatit. Nejhuře dopadlo včasné zadání zakázky a kontakt a zpětná vazba s odběrateli, proto je zde rovněž zřejmá nedostatečná či nedůsledná komunikace.

**Tab. 5.5** Průměrné hodnocení charakteristik odběratelů dle příslušného střediska

Faktor	Nákladové středisko						
	Železniční doprava	Údržba	Traťová údržba	Silniční doprava	Spedice	CNG Engineering	Jiné
Kontakt a zpětná vazba	2,67	2,24	2,38	2,31	2,00	1,92	2,18
Včasné zadání zakázky	2,64	2,20	2,00	2,25	2,20	1,92	2,64
Kvalita dodávek	2,67	2,00	2,15	2,63	1,87	<b>1,58</b>	2,00
Informační zabezpečení zakázky	2,61	2,08	2,15	2,31	1,80	<b>2,08</b>	2,27
Termíny plnění	2,58	2,04	2,08	2,44	1,73	2,00	2,09
Spolehlivost	2,70	1,64	1,85	<b>2,50</b>	2,00	1,67	1,91
Zkušenost	<b>2,73</b>	1,68	2,00	2,38	1,73	1,83	1,91
Dlouhodobý vztah	2,48	1,76	1,85	2,44	1,87	1,92	2,00
Celková spokojenost	2,58	2,00	2,08	2,25	1,73	<b>2,08</b>	2,09

Nejlepší průměrné známky u jednotlivých středisek jsou vyznačeny světleji, nejhorší pak tmavší barvou, tučně je zvýrazněno celkové nejlepší a nejhorší hodnocení.

Z kontingenční tabulky vyplývá, že středisko Železniční doprava opět udílelo nejkritičtější celkové hodnocení jednotlivých faktorů hodnocení odběratelů. Odběratelé železničních dopravních služeb tvoří stále nejširší klientskou základnu firmy, tudíž se mezi nimi mohou vyskytovat i odběratelé méně spolehliví, kteří takto mohou snížit celkové hodnocení všech. Nejmírnější v hodnocení bylo středisko CNG Engineering, následováno Spedicí. Bylo tomu takto také u hodnocení dodavatelů. Hodnocení odběratelů je složitější, než hodnocení dodavatelů, stejnou charakteristiku hodnotila různá střediska nejlépe i nejhůře zároveň, což se u dodavatelů nestalo. Dá se však říci, že nejlépe zde vychází dlouhodobý vztah, termíny plnění a kvalita dodávek. Nejhůře pak kontakt a zpětná vazba, totožně jako v případě hodnocení dodavatelů.

**Tab. 5.6** Analýza rozptylu ANOVA

Faktor	Sig.
Kontakt a zpětná vazba	,002
Včasné zadání zakázky	,007
Kvalita dodávek	,000
Informační zabezpečení zakázky	,004
Termíny plnění	,004
Spolehlivost	,000
Zkušenost	,000
Dlouhodobý vztah	,008
Celková spokojenost	,000

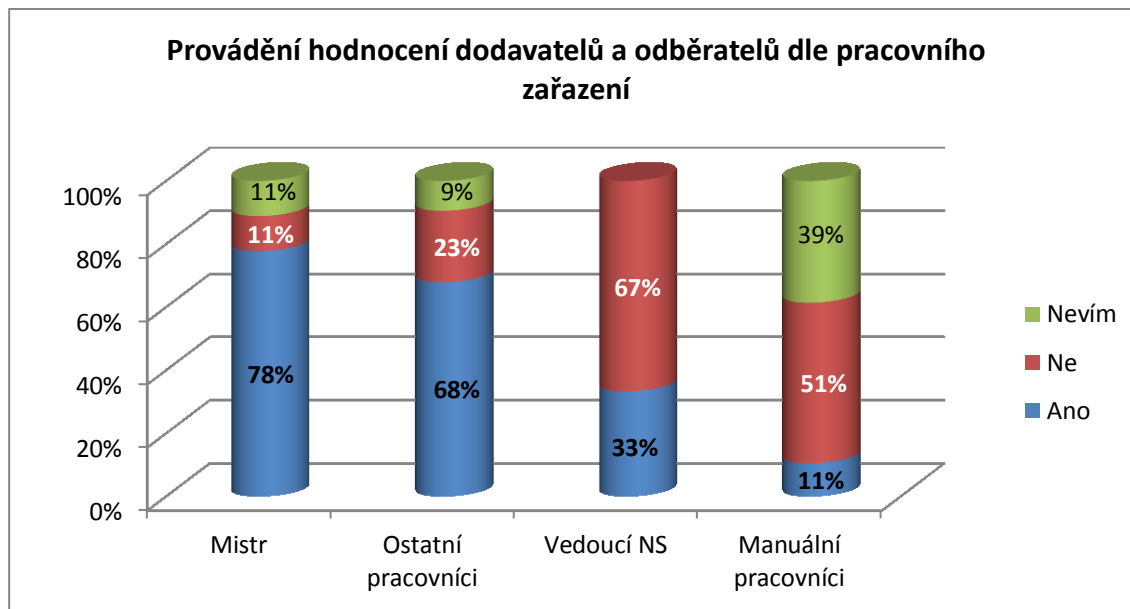
Tabulka analýzy rozptylu zjišťuje závislost mezi charakteristikami odběratelů a identifikační otázkou, týkající se nákladového střediska, pro které respondenti pracují. Ve sloupci „Sig.“ se vyskytuje hodnota nižší, než testové kritérium 0,05, tudíž zde existuje závislost. Z tabulky jednoznačně plyne, že existuje závislost mezi nákladovým střediskem a hodnocením všech výše uvedených faktorů, nákladové středisko má tedy na hodnocení významný vliv. Kompletní tabulku lze nalézt v příloze č. 8, Tab. 36.

Jednovýběrový T-test byl proveden i v tomto případě. Dle jeho výsledků je hodnocení u všech výše uvedených charakteristik nadprůměrné. Nejlépe je hodnocen dlouhodobý vztah, následován spolehlivostí a zkušeností. Kompletní test obsahuje příloha č. 8, Tab. 34.

Rovněž v tomto případě byla provedena korelační analýza. Dle výsledků Pearsonova korelačního koeficientu, bylo zjištěno, že mezi zmíněnými faktory existuje ve většině případů střední závislost, avšak mezi faktory zkušenost a dlouhodobý vztah se vyskytuje závislost

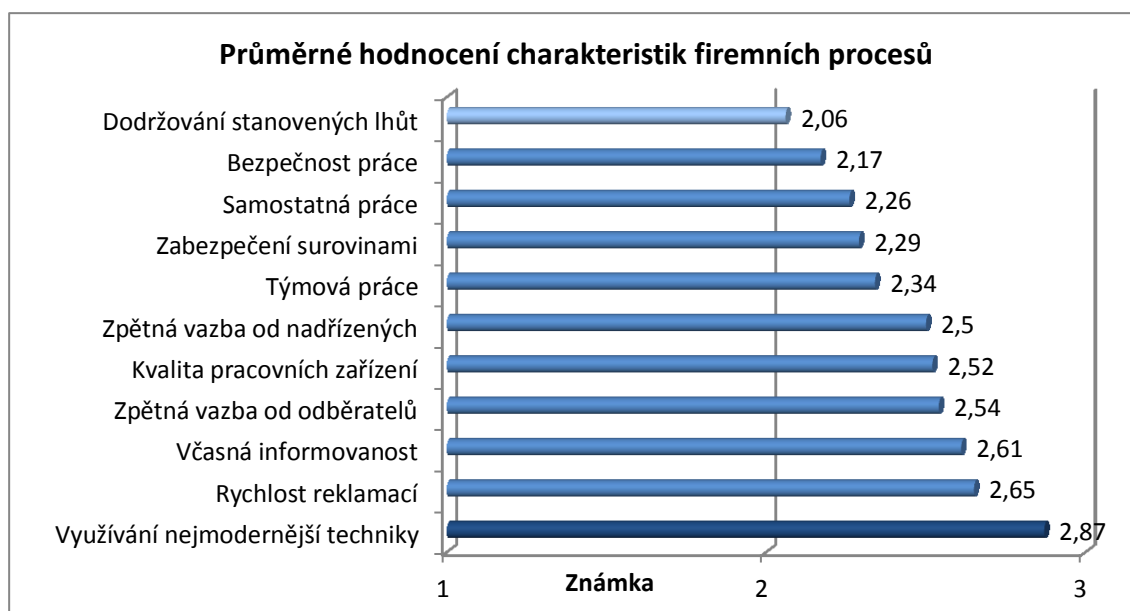
silná. Korelační koeficient je také ve všech případech na 99 % správný a lineární závislost je pozitivní. Celý tento test je možno najít v příloze č. 8., Tab. 39.

### 5.2.3 Analýza firemních procesů



**Obr. 5.13** Provádění hodnocení dodavatelů a odběratelů dle pracovního zařazení

Z třídění prvního stupně vyplývá, že celkově 41 % zaměstnanců provádí hodnocení dodavatelů a odběratelů z důvodu zpětné vazby, avšak 37 % toto hodnocení neprovádí, zbylých 22 % o tom neví. Dle pracovního zařazení hodnocení provádí zejména mistrové a také ostatní pracovníci. Větší procento vedoucích nákladových středisek hodnocení neprovádí. Manuální pracovníci také nejčastěji hodnocení neprovádí, avšak jejich hodnocení může být zásadní, protože se přímo podílí na výrobním procesu a mohou přesně ohodnotit kvalitu dodaných produktů. Existují také zaměstnanci, kteří o možnosti hodnocení vůbec neví, což je třeba změnit. Takovéto hodnocení dodavatelů a odběratelů je pro firmu přínosné, díky němu snáze pozná spolehlivého, ale také nevyhovujícího obchodního partnera.



**Obr. 5.14** Průměrné hodnocení charakteristik firemních procesů

Poslední hodnotící baterii otázek je hodnocení firemních procesů. Nejlepší průměrnou známku zde obdrželo dodržování stanovených lhůt, jsou zde na mysli dodací lhůty, ukončení zakázky či termíny výplaty mezd. Proto firma dbá na dodržování termínů a spokojenost svých zaměstnanců. Zaměstnanci také relativně kladně hodnotili bezpečnost práce, samostatnost, zabezpečení surovinami a práci v týmu. Nejhorší hodnocení má využívání nejmodernější techniky. Modernizace zejména dráhy a lokomotiv je finančně a časově náročná záležitost, proto k tomuto procesu dochází postupně a stále je využívána technika, která zcela neodpovídá nárokům doby.

**Tab. 5.7** Průměrné hodnocení charakteristik firemních procesů dle příslušného střediska

Faktor	Nákladové středisko						
	Železniční doprava	Údržba	Traťová údržba	Silniční doprava	Spedice	CNG Engineering	Jiné
Kvalita pracovních zařízení	2,73	2,56	2,62	2,38	2,07	2,42	2,64
Zabezpečení surovinami	2,79	2,20	2,23	2,00	1,93	2,17	2,09
Včasná informovanost	2,73	2,32	2,62	2,56	2,47	2,50	3,27
Bezpečnost práce	2,82	1,92	2,31	2,06	1,87	1,83	1,55
Samostatná práce	2,94	2,08	2,38	2,00	2,00	1,67	1,82
Týmová práce	2,76	2,00	2,23	2,06	2,27	2,42	2,36
Rychlost reklamací	2,85	2,72	2,54	2,44	2,47	2,83	2,36
Zpětná vazba od nadřízených	2,82	2,08	2,46	2,50	2,47	2,50	2,55
Zpětná vazba od odběratelů	2,88	2,44	2,54	2,38	2,40	2,33	2,45
Využívání nejmodernější techniky	3,21	3,20	2,31	2,44	2,20	3,33	2,82
Dodržování stanovených lhůt	2,45	1,56	1,92	2,06	2,00	1,92	2,45

Nejlepší průměrné známky u jednotlivých středisek jsou vyznačeny světleji, nejhorší pak tmavší barvou, tučně je zvýrazněno celkové nejlepší a nejhorší hodnocení.

Tradičně nejhorší celkové hodnocení rozdávalo středisko Železniční doprava, následováno Silniční dopravou, Traťovou a Strojní údržbou. Mírnější hodnocení pak rozdávala střediska Spedice, CNG Engineering a Správa. Z procesů vůbec nejhůře dopadlo využívání nejmodernější techniky, které obdrželo ve třech případech nejvyšší známky, proto zastaralost zařízení je zde zřejmým problémem. Nejčastěji nejhůře hodnoceným faktorem byla včasná informovanost, zaměstnanci středisek, kteří takto hodnotili, nejsou dostatečně včas informováni o nadcházející činnosti či o průběhu procesů ve firmě. Nejlepší průměrnou známku ze všech obdržela bezpečnost práce na Správním oddělení, kde při výkonu práce hrozí minimální riziko úrazu. Nejlépe hodnoceným procesem je dodržování stanovených lhůt, které takto hodnotila střediska Železniční doprava, Strojní a Traťová údržba.

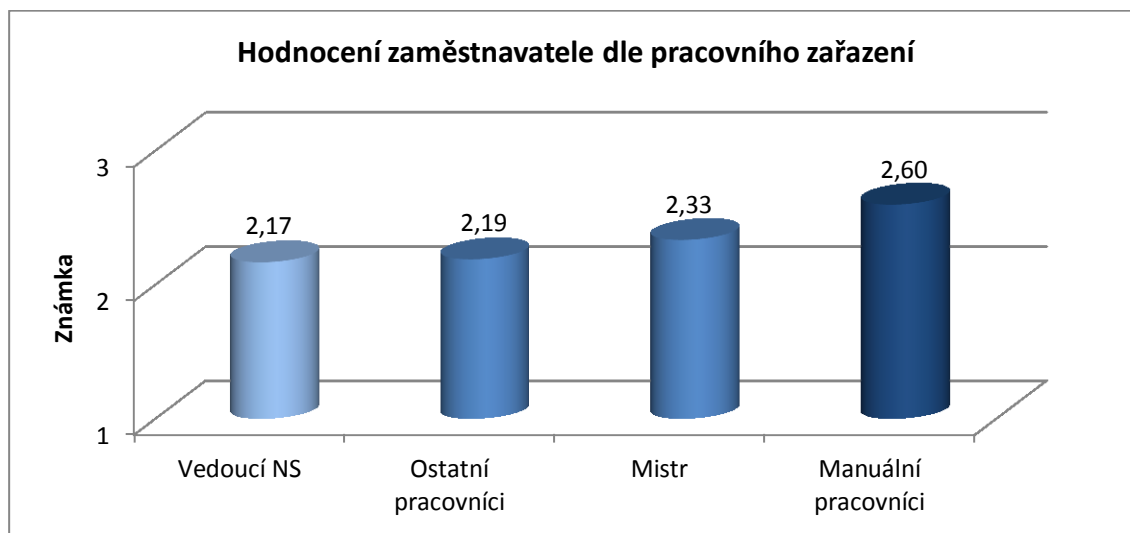
**Tab. 5.8** Analýza rozptylu ANOVA

Faktor	Sig.
Kvalita pracovních zařízení	,083
Zabezpečení surovinami	,001
Včasná informovanost	,059
Bezpečnost práce	,000
Samostatná práce	,000
Týmová práce	,045
Rychlost reklamací	,424
Zpětná vazba od nadřízených	,114
Zpětná vazba od odběratelů	,209
Využívání nejmodernější techniky	,000
Dodržování stanovených lhůt	,003

Analýza rozptylu zkoumá závislost mezi jednotlivými charakteristikami firemních procesů a identifikační otázkou, týkající se nákladového střediska, pro které respondenti pracují. Ve sloupci „Sig.“ se vyskytuje hodnota nižší, než testové kritérium 0,05, v šesti případech, existuje tedy závislost mezi nákladovým střediskem a hodnocením faktorů – zabezpečení surovinami, bezpečnost práce, samostatná práce, týmová práce, využívání nejmodernější techniky a dodržování stanovených lhůt. Konkrétní nákladové středisko má na hodnocení těchto faktorů významný vliv. Kompletní tabulka se nachází v příloze č. 8, Tab. 37.

Také zde byla provedena korelační analýza. Dle výsledků Pearsonova korelačního koeficientu, bylo zjištěno, že mezi zmíněnými faktory existuje ve většině případů střední závislost, avšak mezi faktory bezpečnost práce a samostatná práce se vyskytuje závislost silná. Nejméně významná korelace se vyskytuje u hodnocení kvality pracovních zařízení a

dodržování stanovených lhůt, samostatností práce a rychlosti reklamací, využívání nejmodernější techniky a dodržování stanovených lhůt, kde je zároveň spolehlivost korelačních koeficientů nižší, než u ostatních faktorů – 95%. Vůbec nejnižší zaznamenaná korelace se vyskytuje mezi bezpečností práce a využíváním nejmodernější techniky. Test vykazuje pozitivní lineární závislost mezi všemi znaky. Celý tento test je možno najít v příloze č. 8., Tab. 40 a Tab. 41.



**Obr. 5.15** Hodnocení zaměstnavatele dle pracovního zařazení

Nejlépe svého zaměstnavatele, dle pracovního zařazení, hodnotili vedoucí jednotlivých nákladových středisek. Ostatní technickohospodářští pracovníci jsou se zaměstnavatelem spokojeni téměř ve stejné míře. Mistrové jsou spokojeni o něco méně a nejvíce nespokojeni z uvedených skupin zaměstnanců, jsou manuální pracovníci. Takovéto pořadí hodnocení se dalo očekávat, jelikož manuální pracovníci vykonávají nejtěžší práci a také bývají nejméně finančně ohodnoceni, přitom právě na odvedení kvalitní manuální práce závisí funkčnost a plynulý chod zařízení a také celková kvalita poskytovaných služeb.

### 5.3 Individuální rozhovor

Stejně jako v případě sestavení SWOT analýzy, byl k doplnění informací z dotazníkového šetření, aplikován rozhovor. Probíhal individuálně, tedy s každým vedoucím nákladového střediska zvlášť. Celý rozhovor probíhal na základě odpovědí na zadané otázky, které jsou uvedeny níže, v tabulkách. Pokládané otázky se týkaly tří hlavních okruhů, nákupní činnosti, prodejní činnosti a zlepšovacích návrhů k oběma procesům. Pro lepší přehlednost byla jedna souhrnná tabulka rozdělena do dvou, dle středisek, která na sebe mají užší vazby.

**Tab. 5.9** Informace z individuálních rozhovorů s vedoucími nákladových středisek

Otázka	Nákladové středisko		
	Železniční doprava	Strojní údržba	Traťová údržba
Nejčastější nákupy	Služby, servis	Náhradní díly, válcovaný materiál, elektro součásti, nářadí	Kolejový materiál
Nákup od ostatních středisek	Ano	Dceřiné společnosti	Dceřiné společnosti
Slabiny procesu nákupu	Ano	Ne	Ne
Výhradní dodavatelé	Ne	Ne	Ne
Problémy s dodavateli	Včasnost dodávek	Včasnost dodávek	Včasnost dodávek
Rozhodující faktor při Výběru dodavatele	Cena	Cena	Cena
Slabiny procesu prodeje	Ne	Ne	Ne
Výhradní odběratelé	Ne	Ne	Ne
Problémy s odběrateli	Platby	Ne	Ne
Zlepšení informovanosti	Ne	Ne	Elektronická komunikace
Návrhy na zlepšení	Urychlit nákupní část, reakce na objednávky	Výběr dodavatele mimo ePortál urychlit výběrová řízení	Zpětná vazba od Obchodního oddělení

Nejčastěji nakupovanými položkami u střediska Železniční doprava jsou zejména služby, týkající se oprav a servisu lokomotiv a železničních vozů, s čímž souvisí další otázka orientovaná na interní nákup od ostatních středisek. Železniční doprava, oproti ostatním dvěma střediskům, které nakupují zejména od dceřiných společností vítkovické skupiny, nakupuje zejména interně, a to služby právě od středisek Strojní a Traťové údržby. Jako nejčastější slabina zde byla uvedena zdlouhavost celého procesu, než je Obchodním oddělením vystavena objednávka, a také byrokratický přístup vedení, v případě střediska Železniční doprava, pro ostatní střediska proces slabiny nemá.

Výhradní dodavatele nemá žádné ze středisek, jelikož od stanovené výše zakázky, jsou všichni potenciální dodavatelé nuceni projít výběrovým řízením. Obdobně je to v případě výhradních odběratelů. Nejčastější odběratelské firmy železničních dopravních služeb jsou Feron, EVRAZ, ČEZ, TŽ rourovna a dceřiné společnosti VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. Obě údržbová střediska nejčastěji realizují interní služby ostatním střediskům. Co se týká problémů s dodavateli, shodně zde byla uvedena včasnost dodávek. Jelikož je středisko Železniční doprava závislé na službách výše uvedených středisek, je zřejmé, že pokud se

opozdí externí dodávka pro Strojní či Traťovou údržbu, zpozdí se také služby středisek vůči Železniční dopravě.

Nejčastějším problémem, který se může vyskytnout v obchodních vztazích, jsou platby. Bývá registrován zejména u dceřiných společností vítkovické skupiny, jelikož tvoří největší odběratelskou základnu společnosti. Tento problém však není problémem pouze jednotlivých subjektů na trhu, ale problémem celé ekonomiky. Záleží tedy na situaci v zemi, od které se odvíjí úspěšnost podnikání a ochota utrácet. Tento fakt souvisí s další otázkou, která je zaměřena na faktory, rozhodující při výběru dodavatele. Shodně zde byla tudíž uváděna cena. Další otázka, zaměřená na prodej, zkoumá slabiny tohoto procesu. Jak vyplývá z odpovědí v tabulce, u prodejního procesu nebyly slabiny registrovány.

Poslední část představují samotné návrhy jednotlivých vedoucích ke zlepšení obchodních procesů. Pro středisko Největším přínosem by bylo urychlení nákupní části a u procesu prodeje pak rychlejší reakce na objednávky, dále uplatňovat v praxi možnost výběru dodavatele mimo elektronickou databázi ePortál a v souvislosti s tím poté urychlit či omezit průběh výběrových řízení. Posledními zmíněnými návrhy bylo zefektivnění elektronické komunikace a lepší zpětná vazba Obchodního oddělení ohledně vydaných nabídek.

**Tab. 5.10** Informace z individuálních rozhovorů s vedoucími nákladových středisek

Otázka	Nákladové středisko		
	Silniční doprava	Spedice	CNG Engineering
Nejčastější nákupy	Pohonné hmoty, servis	Převoz kontejnerů	Služby, CNG
Nákup od ostatních středisek	Ano, Strojní údržba	Ne	Ano, dceřiné společnosti
Slabiny procesu nákupu	Ne	Ne	Ne
Výhradní dodavatelé	Ne	Ne	Ne
Problémy s dodavateli	Včasnost dodávek	Ne	Ne
Rozhodující faktor při výběru dodavatele	Cena, servis	Cena, rychlost převozu	Cena, kvalita
Slabiny procesu prodeje	Ano	Ne	Ne
Výhradní odběratelé	Ne	Ne	Ne, příležitost
Problémy s odběrateli	Platby	Ne	Ne
Zlepšení informovanosti	Komunikace mezi výrobou a provozem	Komunikace	Komunikace
Návrhy na zlepšení	Školení, semináře	Větší návaznost analytických procesů	Více zaměstnanců



V případě střediska Silniční doprava, patří mezi nejčastěji nakupované položky pohonné hmoty a servis, převážně od střediska Strojní údržba, výjimečně toto středisko také nakupuje externě. Spediční činnost nakupuje zejména služby, týkající se převozu kontejnerů, materiálu a dalších surovin konečnému zákazníkovi. Spedice se zabývá pouze zprostředkováním služby, oslovuje s nabídkou externí přepravce, tedy nenakupuje žádné položky pro svou činnost. CNG Engineering nejčastěji nakupuje nejčastěji od dceřiných společností vítkovického holdingu, ale také interně od střediska Strojní údržby.

Spediční činnost a CNG Engineering problémy s dodavateli neregistruje, zatímco Silniční doprava, závislá na Strojní údržbě, uvedla včasnost dodávek. Rozhodujícím faktorem při výběru dodavatele je zde opět cena, doprovázená možností servisu u Silniční dopravy, rychlostí převozu u Spedice a kvalitou u CNG Engineeringu. U procesu prodeje se problémy vyskytují jen zřídka, avšak z hlediska obchodních vztahů jsou registrovány občasné problémy s platbami. Toto souvisí s bonitou zákazníka, zda je schopen dostát svým závazkům, proto je v tomto ohledu stěžejní zajistit důsledné a aktuální informace o obchodních partnerech. Ohledně zlepšení informovanosti o průběhu obchodních procesů, byla shodně uvedena komunikace a požadavek na její včasnost, rychlost a důkladnější provázanost mezi výrobou a provozem. Jako návrh k celkovému zlepšení procesů, zde byla zmíněna možnost školení, účasti na seminářích a sledování novinek v oboru, ale také větší návaznost dílčích analytických procesů a rozšíření zaměstnanecké základny.

## 6 Návrhy a doporučení

Zásadní kapitolou a opodstatněním celé této diplomové práce, opírající se o výsledky analytické části, jsou právě návrhy a doporučení managementu společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s. Dotázaní zaměstnanci hodnotili proces nákupu a prodeje spíše průměrně, proto se zde otevírá prostor pro možnost zdokonalení dosavadního průběhu těchto činností. Upravovat samotný nákupní a prodejní proces ve smyslu obchodního případu je velmi obtížné, jelikož právní postup je jasně stanoven. Avšak i mimo tento zavedený postup se mohou objevit, a také se objevují skuliny, narušující plynulost obchodních procesů, a ty je žádoucí odstranit. Samotní respondenti a účastníci rozhovorů projevovali reálné připomínky a návrhy k optimalizaci těchto procesů, které po důkladném zvážení a propracování, jistě stojí za povšimnutí a případné zavedení v praxi.

### 6.1 Doporučení k procesu nákupu

Většina respondentů, jak vyplývá z provedené analýzy obchodních procesů, průběh procesu nákupu zná a ohledně nákupní činnosti je dobře informována. Čím níže však klesáme na zaměstnaneckém žebříčku, tím hůře je tento proces znám a rovněž informovanost pokulhává. Vše záleží na **interní komunikaci**, kterou je žádoucí zlepšit. Bezprostřední nadřízený by měl pracovníka informovat o tom, od koho nakupovaný materiál pochází a také pracovník by měl v každém případě, kdy se jedná o hodnotnější nákup, důležitý pro použití k dalším procesům, hodnotit jeho kvalitu, dostatečnost množství či funkčnost, například formou krátkého dotazníku, standardizovaného pro každé středisko zvlášť, v závislosti na nejčastějších typech nákupů. Toto hodnocení musí být následně předáno na příslušná místa, kde bude vyhodnoceno. Zpracováním dotazníků by měl být tedy pověřen pracovník či pracovníci Správního oddělení, kteří by z výsledků hodnocení odhalili případné nevhodné dodavatele, jejichž dodávky neodpovídají standardu a tyto dodavatele by již v budoucnu společnost nekontaktovala. Zmíněná práce není časově ani finančně náročná, jelikož tato hodnocení nebudou probíhat denně a vyškolený pracovník, znalý základů marketingového výzkumu, by neměl mít při realizaci své činnosti žádný problém. Rovněž náklady na zaměstnání nového či zaškolení stávajícího pracovníka nebudou znatelnou přítěží firemního rozpočtu.

Zlepšení vyžaduje osobní, ale také elektronická forma komunikace. **Osobní komunikace** je uplatňována zejména směrem k manuálním pracovníkům, kteří nemají během

pracovní doby přístup k počítačům, a tudíž k elektronické formě. Zde je tedy stěžejní komunikace mezi pracovníky a jejich vedoucími – mistry. Ti musí být včas informováni také svými nadřízenými, případně Obchodním oddělením. Zde musí být jasné stanoveny, kdo konkrétně má tyto informace poskytovat, aby nedocházelo k duplicitě informací či jejich nejasnosti, nebo dokonce k úplnému zanedbání informovanosti řadových zaměstnanců.

Komunikace musí probíhat ve všech směrech, aby byla efektivní a přínosná. Rovněž **elektronická komunikace** musí fungovat, aby nedošlo k nedorozuměním. Důležitá rozhodnutí, informace ohledně zakázek, organizační změny a další informace, týkající se dění ve firmě, by měla být rozesílána touto formou a následně tlumočena všem zaměstnancům, jak bylo často navrhováno v otevřených otázkách dotazníku, ale také v rozhovorech.

Analýzou bylo zjištěno, že špatná úroveň komunikace s dodavatelem byla také často uváděna jako důvod nedostatku produktů k realizaci střediskových zakázek. Na **externí komunikaci** je také třeba zapracovat, ovšem samozřejmě zde je zlepšení otázkou kooperace mezi obchodními partnery, proto bez zlepšení na druhé straně zůstane komunikace nadále neefektivní. Jak ovšem donutit partnera komunikovat veškeré důležité informace včas? Pokud pracovníci Obchodního úseku nechtějí zahlcovat dodavatele řadou telefonátů a e-mailů a okrádat se tak, mnohdy zbytečně, o cenný čas, nezbyvá než trvat na možnosti, aby doložky, týkající se včasné a jasné komunikace, byly zahrnuty do smluv. Mělo by zde být jasné uvedeno, o jakých skutečnostech, jakým způsobem a jak často bude obchodní partner informován a také by zde měly být zmíněny následky, v případě nedodržení těchto bodů.

Veškerá zmíněná doporučení týkající se komunikačního procesu jsou adresována všem střediskům, která právě komunikaci hodnotila jako problémovou. Jistou míru nespokojenosti s dosavadním stavem projevila všechna nákladová střediska.

Dalším problémovým faktorem, který stojí za zdlouhavostí nákupního procesu, je **zadávaní požadavků na nákup**. Pracovníci Obchodního oddělení musí zpracovat každý takovýto požadavek, přicházející z jednotlivých středisek, co nejdříve. Aby toto pravidlo však mohlo být dodrženo, je nutné, aby požadavek byl zcela konkrétní, z hlediska specifikace položky nákupu a jejího množství, ale také je nezbytné tento požadavek zaslat či sdělit příslušným zaměstnancům včas, s dostatečným předstihem, aby jej mohli zdárně zpracovat. Rovněž by se pak posílila a urychlila zpětná vazba Obchodního úseku ohledně vydaných nabídek. Toto doporučení je cíleno opět všem střediskům, která nakupují ke své činnosti produkty a služby, což se netýká pouze spediční části nákladového střediska zabývající se Silniční dopravou a spedicí.

Celý nákupní proces probíhá standardizovanou formou, popsanou v třetí kapitole této práce. Tento proces je však velmi časově náročný, čímž ho činí zejména průběh výběrových řízení, která mají zpravidla dvě a více kol. Řada zaměstnanců, zejména pak těch, se kterými byl realizován rozhovor, uvedla, že tuto nákupní část by bylo vhodné urychlit, zejména proto, že tento proces svou zdlouhavostí omezuje efektivitu podnikání. Zde se však musí zapojit všechny články, spadající do nákupního řízení a společně kooperovat. Jistou úsporou času by mohlo znamenat **urychlení, či omezení** minimálně dvoukolového **výběrového řízení**. Pokud by se uskutečnilo pouze jediné, samozřejmě náročnější kolo, které by obsahovalo podstatné náležitosti vícekolového systému, bylo by pak ušetřeno množství času i nákladů. Zde uváděli tyto připomínky zejména pracovníci Železniční dopravy a Strojní údržby, kteří především uskutečňují objemné nákupy s nezbytnou realizací výběrových řízení.

Dalším omezením pro společnost VÍTKOVICE Doprava, a. s. je zúžená **možnost volby dodavatele**, na firmy registrované na ePortálu, což je elektronická databáze dodavatelů. Takovýto výběr je realizován ve velké většině případů. Registrace v databázi však není povinnou, ale dobrovolnou aktivitou. V rámci zvýšení konkurenceschopnosti a kvality nabídek, by však bylo žádoucí oslovit nejen registrované firmy, jimiž jsou zejména dceřiné společnosti skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, ale také ostatní z firem, působících v oblasti Moravskoslezského kraje, u nichž je potenciál splnění daných požadavků vysoký. Tento postup by mohl být zdánlivě časově náročnější, avšak je vysoká pravděpodobnost, že bude kompenzován zvolením nejvýhodnější nabídky, jejíž realizace přinese úsporu času i finančních nákladů.

## 6.2 Doporučení k procesu prodeje

Doporučení k procesu prodeje se v zásadě nebudou lišit od těch nákupních, jelikož procesy se sebou souvisí a znalost prodeje mezi zaměstnanci je víceméně obdobná. Z analýzy však vyplývá, že větší část respondentů zná tento proces pouze částečně. Toto je potřeba zlepšit. Opět zde hraje stěžejní roli **komunikační proces** napříč zaměstnaneckou strukturou. Stejně jako v případě nákupní činnosti, bych doporučila jeho zkvalitnění obdobným způsobem, tedy zvýšit komunikační a informační provázanost obchodních procesů, formou pravidelných informačních schůzek řadových zaměstnanců s vedením, využití operativního jednání mezi managementem a zaměstnanci nákladových středisek, dodržování včasné informovanosti o zakázkách a pohotovější reakce Obchodního oddělení na objednávky.

Aby společnost VÍTKOVICE Doprava, a. s. efektivně zabezpečovala přání zákazníků a dokázala prodávat kvalitní služby, je nutné, aby pověřeni pracovníci měli přehled o aktuálním dění v oboru, ale také disponovali znalostí legislativních norem. Přínosné v tomto ohledu mohou být **tematické semináře** či **školení** o technologických novinkách v oblasti dopravy a přepravy, **veletrhy a výstavy** nejmodernějších dopravních vozů a zařízení, ale také aktivní účast na těchto akcích s výsledky firemní výzkumné činnosti. V oblastech výzkumu a vývoje má akciová společnost VÍTKOVICE Doprava prvenství v sestrojování lokomotiv na CNG pohon. Je tedy důležité, aby se firma ubírala dále tímto směrem, ale také, aby své úspěchy dokázala efektivně komunikovat veřejnosti. V tomto ohledu by bylo přínosem **zavedení marketingového oddělení**, jehož pracovníci s konstruktivními nápady, by mohli lépe oslovit zákazníky vhodnou kombinací prvků marketingového mixu, zejména pak zákazníky ve veřejném sektoru dopravních služeb. **Expanze do veřejného sektoru** a prosazení firmy v záplavě konkurence, by pak mohly společně s vyššími zisky přinést možnost rozšiřování a zkvalitňování poskytovaných služeb a vést ke zdokonalení samotného prodejního procesu, kterému by mohla být věnována větší pozornost.

Dalším návrhem je, jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, **zaměstnání nového kolektivu odborníků**, zejména odborníků na CNG technologii. Tito noví pracovníci by se stali vhodnou posilou stávajícího kolektivu nákladového střediska CNG Engineering. Tento druh pohonu zaznamenává velký rozmach a tím pádem také přináší zisky. Proto by se společnost neměla bát investice do budování větší zaměstnanecké základny a její rozšíření o mladý kolektiv zapálených pracovníků v tomto oboru. Provázanost a úzká spolupráce s marketingovým oddělením by zajistila vhodné cílení na potenciální odběratele, a tím úspěšný odbyt CNG stanic, ale také vozidel na tento pohon. Odběratelé těchto produktů by se mohli stát dlouholetými partnery společnosti, a jejich kladné reference, šířené trhem, čímž následně pozitivně přispějí k dalšímu rozšiřování odběratelské základny. Důležité je v této souvislosti také uvést možnost **spolupráce na mezinárodních trzích**, a to spolupráce mezifiremní, ale také mezi odborníky v oblastech inovativních forem dopravy a pohonů.

Dalším poznatkem, který byl zaznamenán v průběhu rozhovorů, byla zbytečná zdoluhavost výběrových řízení, kterých se VÍTKOVICE Doprava, a. s. účastní jako dodavatelská firma. V případě, že toto výběrové řízení na službu, kterou mohou časově a finančně nejvýhodněji provést pouze VÍTKOVICE Doprava, a. s. a odběratel si je tohoto faktu vědom, postrádá výběrové řízení smysl. V takovýchto případech by tedy bylo lepší **oslovit dodavatelskou firmu přímo**, bez výběrového řízení, předejde se tak zbytečným

časovým ztrátám na odběratelské i dodavatelské straně a v kratším období budou firmy schopny realizovat více zakázek.

### 6.3 Souhrnná doporučení k obchodním procesům

Jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích, respondenti často uváděli, jako návrh ke zlepšení informovanosti ohledně obchodních procesů, **schůzky** pověřených zaměstnanců napříč středisky s **vedením** a pracovníky Obchodního úseku. Větší **provázanost komunikace** a operativní jednání mezi zmíněnými pracovníky může zabránit případným nedorozuměním, komunikačnímu šumu, a tím také předejít případným problémům. Tyto schůzky by měly na pracovišti probíhat pravidelně, alespoň jednou měsíčně, aby zaměstnanci byli informováni o dění ve firmě přímo, ale kromě toho také při obdržení každé větší zakázky, a tím by každý pracovník měl totožné, nezprostředkované a jasné informace.

Ve smyslu zvýšení informovanosti, nejen interní veřejnosti, a zvýšení transparentnosti firemních procesů, výběrových řízení i získávání zakázek, by bylo vhodné **pravidelně aktualizovat webové stránky společnosti**. Portál by mohl fungovat na principu intranetu, s možností interního přístupu pro zaměstnance, kteří by se zde mohli přihlásit i mimo pracoviště. Tento systém je nutno propracovat, ale jeho výhody jsou nesporné. Lepší komunikace, rychlejší šíření informací a přístup k nim, lepší koordinace procesů a vyšší míra kooperace mezi zaměstnanci ve firmě, patří mezi stěžejní přínosy využívání tohoto systému.

Dále bych zde chtěla zmínit kreativitu zaměstnanců, ve smyslu zlepšovacích návrhů k veškerým firemním procesům, které mají možnost navrhnout. Jak již bylo zmíněno v analýze, tato aktivita zahrnuje velké množství zbytečných administrativních činností, jež zaměstnanci zabere mnoho pracovního času a také odměna za toto úsilí není adekvátní. Každá firma by měla své zaměstnance motivovat k takovéto aktivitě, ne je od ní odrazovat. Proto bych zde doporučovala **využít kreativity zaměstnanců**, jež může být pro firmu velkým přínosem, a odbourat administrativní současnou náročnost. Každý zaměstnanec by měl mít k dispozici, případně by měl vědět, kde nalezne formulář, opatřený základními firemními údaji, kde stačí vyplnit pouze jméno a příjmení, středisko, jehož se návrh týká, a definici samotného zlepšovacího návrhu. Takto vyplněný list by stačilo pouze odevzdat osobně, nebo odeslat elektronicky příslušnému zaměstnanci Správního oddělení, který by jej postoupil dál vedení společnosti. Rovněž možnost adekvátního finančního ohodnocení takovýchto návrhů by mohla zaměstnance motivovat k vyvíjení větší snahy a ochotě předložit výsledky své činnosti nad rámec běžného výkonu práce.

Posledním ze série doporučení k obchodním procesům, navrženým v závislosti na poznatcích o aktuální situaci na trhu přepravních služeb, je **větší orientace na spediční činnost a silniční přepravu**. V tomto směru již došlo ve společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s. ke změnám, a to tak, že původně dvě střediska byla v březnu 2014 sloučena do jediného – Silniční doprava a spedice. Tento krok je krokem k zefektivnění řízení procesů a lepšímu zajištění služeb a provázanosti činností, zaměřujících se na přepravu po silnici. Železniční přeprava, ač stále hojně využívaná, registruje úpadek. Tato situace není neměnná, avšak nedá se v nejbližší době předpokládat výrazné zlepšení. Spediční činnost přináší nejvyšší zisky společnosti, proto by nebylo od věci **rozšířit stávající portfolio služeb**, ale také zaměstnaneckou základnu v tomto oboru.

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit průběh obchodních procesů, nákupu a prodeje, v průmyslové přepravní společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s. Zmíněné procesy hodnotili přímo zaměstnanci této společnosti. Analytická část se stala podkladem kapitoly návrhů a doporučení, směřující ke stabilizaci či zefektivnění průběhu obchodních procesů, a tím k posílení stávající tržní pozice a celkové spokojenosti vnitřního i vnějšího podnikového okolí.

Po důkladném prostudování problematiky obchodních procesů v příslušném odvětví z odborné literatury a vypracování charakteristiky akciové společnosti VÍTKOVICE Doprava, byla provedena realizační fáze marketingového výzkumu. Základem pro samotnou realizaci bylo naplánování harmonogramu jednotlivých činností, tedy zhotovení přípravné části metodiky výzkumu, který byl proveden pomocí dvou metod. Jednalo se o kombinaci písemného dotazování, prostřednictvím tištěných dotazníků mezi všemi zaměstnanci firmy, a individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci a vedoucími nákladových středisek, přímo na jejich pracovišti. Získaná data byla zpracována v příslušných programech a tvořila podklad k analýze obchodních procesů společnosti.

Z provedené analýzy vyplynulo, že znalost procesu nákupu, ale také prodeje je ve firmě na dobré úrovni, ovšem ohledně informovanosti a průběhu procesů je vždy co zlepšovat. Těmto procesům a povědomí o nich mezi zaměstnanci na veškerých pracovních pozicích by mohla být věnována větší míra pozornosti. Rovněž si zaslouží větší pozornost připomínky zaměstnanců, kteří vědí nejlépe, kde se nachází slabina.

Návrhy a doporučení, prezentované v předchozí kapitole, jsou odvozeny ve většině případů přímo z reakcí pracovníků, v otevřených otázkách dotazníku, ale také z osobních rozhovorů. Jejich záměrem však není provádět radikální změny ve fungování procesů, nebo přeformulovat interní normu řízení obchodních případů. Zmíněná doporučení ředstavují pouze jisté úpravy, vedoucí ke zjednodušení a zkvalitnění procesů s důrazem na zefektivnění komunikace, která je v tomto ohledu stěžejní.

Shrnutím předchozí kapitoly, bych zobecnila doporučení zejména na zavedení obecného informačního a komunikačního řádu a jeho dodržování, také urychlení procesů, zejména nákupní části a věnování větší pozornosti jednotlivým výběrovým řízením, s důrazem na včasné zajištění dostatku produktů pro realizaci zakázek. Modernizace a investice do oblastí vědy a výzkumu, je přínosem pro každou firmu a rovněž budování kolektivu odborníků ve svých oborech může prestiž společnosti jen posílit.



Výsledky diplomové práce samozřejmě budou, se souhlasem VŠB – TU Ostrava, poskytnuty vedení akciové společnosti VÍTKOVICE Doprava. Celá tato práce by měla být přínosem, nejen pro mne, jako autorku, ale také pro tuto společnost. Prodiskutování navržených úprav a změn na příslušných úrovních vedení a jejich následné zavedení do praxe, by mohlo vést k zefektivnění obchodních procesů a zároveň poskytnout možnost růstu spokojenosti vnitřního i vnějšího okolí firmy.

## Seznam literatury

### Knižní publikace

- [1] BESTA, Petr a Stanislav PTÁČEK. *Průmyslová logistika*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2009. 117 s. ISBN 978-80-248-1993-8.
- [2] BRENNAN, R., L. CANNING and R. MCDOWELL. *Business-to-Business Marketing*. 2nd ed. London: SAGE, 2010. 408 s. ISBN 978-1-84920-155-1.
- [3] DVOŘÁČEK Jiří a Petr SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] JIRSÁK, P., M. MERVART a M. VINŠ. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-958-6.
- [6] JOBBER, David and Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [7] JUROVÁ, Marie et al. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013. 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.
- [8] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 13th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.
- [10] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] LUKOSZOVÁ, Xenie et al. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012. 123 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- [12] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [13] LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2002. 199 s. ISBN 80-247-0205-3.
- [14] LYSONS, Keneth and Brian FARRINGTON. *Purchasing and supply chain management*. 7th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2006. 709 s. ISBN 978-0-273-69438-0.
- [15] NÉTEK, Václav. *Průmyslový marketing*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2006. 124 s. ISBN 80-248-1247-9.

- [16] NOVÁK, Radek. *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 391 s. ISBN 978-80-7357-735-3.
- [17] ŘEZNÍČEK, Bohumil a Pavel ŠARADÍN. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada, 2001. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.
- [18] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [19] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 155 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [21] VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [22] ZAMAZALOVÁ, Marcela et al. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [23] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Periodika

- [24] *ACRI News*. Praha: ACRI - Asociace podniků českého železničního průmyslu. 2013, č. 3. ISSN 1805-3858.
- [25] *Dopravní noviny*. Praha: České dopravní vydavatelství, s. r. o. 2013, č. 34. ISSN 1210-1141.
- [26] JANČURA, Radim. Až vlaky budou rychlejší než autobusy. *Svět průmyslu*. 2013, č. 3, s. 6. ISSN 1804-3925.
- [27] PLANKA, Jan. Uplatnění CNG v dopravě. *Silnice-železnice*. 2013, č. 2, s. 14. ISSN 1801-822X.
- [28] *Silnice-železnice*. Ostrava: KONSTRUKCE Media, s. r. o. 2013, č. 2. ISSN 1801-822X.
- [29] SVOBODA, Petr. Železnice a zdravý rozum. *Silnice-železnice*. 2013, č. 2, s. 3. ISSN 1801-822X.
- [30] *Vítkovické noviny*. Ostrava: VÍTKOVICE, a. s. 2013, č. 12.
- [31] *Železniční magazín*. Praha: M-Pressse plus, s. r. o. 2013, č. 5. ISSN 1212-1851.

## Elektronické zdroje

- [32] ADWANCED WORLD TRANSPORT. Kdo jsme. *Awt.eu* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://www.awt.eu/cs/o-nas/kdo-jsme>
- [33] ARCELORMITTAL. O společnosti. *Arcelormittal.com* [online]. © 2013. Dostupné z: [http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM\\_profile\\_s2\\_cz.html](http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_profile_s2_cz.html)
- [34] ČD CARGO. O společnosti. *Cdcargo.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://www.cdcargo.cz/web/guest/o-spolecnosti>
- [35] EŽC. *Ezcargo.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://ezcargo.cz/>
- [36] OSTRAVSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST. Profil společnosti. *Odos.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://www.odos.cz/cz/index.php?id=1>
- [37] SLEZSKOMORAVSKÁ DRÁHA. O společnosti. *Slezskomoravskadraha.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://www.slezskomoravskadraha.cz/#>
- [38] UNIPETROL ORLEN GROUP. O nás. *Unipetrolodoprava.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://www.unipetrolodoprava.cz/cs/o-nas/>
- [39] VÍTKOVICE DOPRAVA. Hlavní obory. *Doprava.vitkovice.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://doprava.vitkovice.cz/31/cs/node/819>
- [40] VÍTKOVICE DOPRAVA. Média. *Doprava.vitkovice.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://doprava.vitkovice.cz/31/cs/node/820>
- [41] VÍTKOVICE DOPRAVA. O nás. *Doprava.vitkovice.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://doprava.vitkovice.cz/31/cs/node/770>
- [42] VÍTKOVICE DOPRAVA. Služby. *Doprava.vitkovice.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://doprava.vitkovice.cz/31/cs/node/3555>
- [43] VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. O nás. *Vitkovice.cz* [online]. © 2013. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/130>

## Ostatní zdroje

- [44] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *CZSO: Statistiky MS kraje – průmysl, energetika*. [online]. CZSO [19. 10. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/prumysl-xt>
- [45] HOLKOVÁ, Ivana. *Postavení managementu při tvorbě podnikové strategie v konkrétním podniku*. Ostrava, 2011. Absolventská práce. Soukromá vyšší odborná škola podnikatelská, s. r. o. Řízení malého a středního podniku.

- [46] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *MDČR: Legislativa drážní dopravy*. [online]. MDČR [20. 10. 2013]. Dostupné z:  
[http://www.mdcz.cz/cs/Legislative/legislative/Legislative\\_CR\\_drazni/Legislative\\_CR\\_drazni.htm](http://www.mdcz.cz/cs/Legislative/legislative/Legislative_CR_drazni/Legislative_CR_drazni.htm)
- [47] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *MDČR: Ročenka dopravy 2012*. [online]. MDČR [20. 10. 2013]. Dostupné z:  
[https://www.sydos.cz/cs/rocenka\\_pdf/Rocenka\\_dopravy\\_2012.pdf](https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2012.pdf)
- [48] SPRÁVA ŽELEZNIČNÍ DOPRAVNÍ CESTY. *SŽDC: Dopravci*. [online]. SŽDC [21. 10. 2013]. Dostupné z:  
<http://www.szdc.cz/provozovani-drahy/dopravci.html>
- [49] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *MDČR: Rozvoj železniční infrastruktury*. [online]. MDČR [20. 10. 2013]. Dostupné z:  
[http://www.mdcz.cz/cs/Drazni\\_doprava/Rozvoj\\_zeleznicni\\_infrastruktury/](http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Rozvoj_zeleznicni_infrastruktury/)
- [50] VÍTKOVICE DOPRAVA. *VD: Interní materiály pro rok 2013*. [23. 1. 2014].
- [51] VÍTKOVICE DOPRAVA. *VD: Norma řízení obchodních případů*. [23. 1. 2014].
- [52] VÍTKOVICE DOPRAVA. *VD: Výroční zpráva 2012*. [online]. VD [12. 10. 2013]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a505723&klic=m9ught>

## Seznam zkratek

a. s.	Akciová společnost
ACRI	Asociace podniků českého železničního průmyslu
AWT	Advanced World Transport, a. s.
B2B	Business to business trh
CNG	Compressed natural gas (stlačený zemní plyn)
ČD	České dráhy
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EGAP	Exportní, garanční a pojišťovací společnost, a. s.
EŽČ	Firma, zabývající se železniční nákladní přepravou
GPS	Global positioning systém (navigace)
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
LPG	Liquefied Petroleum Gas (zkapalněný ropný plyn)
MDČR	Ministerstvo dopravy České republiky
NS	Nákladové středisko
OKD	Ostravskokarvinské doly
PHM	Pohonné hmoty a maziva
SPSS	Statistický program
STK	Stanice technice kontroly
TŽ	Třinecké železářny
VŘ	Výběrové řízení

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. 4. 2014

*Hana Salová*

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1    Dotazník
- Příloha č. 2    Propagační materiály VÍTKOVICE Doprava, a. s.
- Příloha č. 3    CNG lokomotiva
- Příloha č. 4    Frekvenční tabulky
- Příloha č. 5    Grafy k vybraným frekvenčním tabulkám
- Příloha č. 6    Vybrané kontingenční tabulky
- Příloha č. 7    Grafy k vybraným kontingenčním tabulkám
- Příloha č. 8    Statistické testy



## Příloha č. 1 Dotazník

### Téma dotazování:

### **Analýza obchodních procesů VÍTKOVICE Doprava, a. s.**

Vážený respondente, vážená respondentko,

jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, oboru Marketing a obchod a dovoluji si Vás tímto oslovit a požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Je sestaven pro potřeby diplomové práce, zaměřené na hodnocení procesu nákupu a prodeje VÍTKOVICE Doprava, a. s.

Váš názor je pro mou práci velmi důležitý, neboť díky němu lépe porozumím dané problematice a budu se snažit navrhnout opatření, vedoucí ke zkvalitnění firemních procesů, což může přispět k větší spokojenosti vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Dotazník je anonymní a informace, takto získané, budou použity pouze k účelům diplomové práce.

*Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte, prosím, pouze 1 odpověď.*

#### **1. Víte, jak probíhá proces nákupu ve Vaší společnosti?**

- a) Ano                                      b) Částečně                                      c) Ne

#### **2. Jste dostatečně informován/a ohledně nákupní činnosti Vašeho střediska?**

- a) Ano, vždy                                      b) Ano, téměř vždy                                      c) Ano, někdy  
d) Ne, téměř nikdy                                      e) Ne, nikdy

#### **3. Jak byste zlepšil/a informovanost ohledně nákupní činnosti?**

--

#### **4. Máte vždy dostatek produktů, potřebných pro realizaci zakázky na Vašem středisku?**

- a) Ano                                      b) Ne

*V případě kladné odpovědi, přejděte prosím, na otázku č. 6.*

#### **5. Zvolte, prosím, možné důvody nedostatku produktů k realizaci střediskových zakázek. (možno označit více odpovědí)**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| a) Nevyřízení objednávky           | e) Nekvalitní dodávka                          |
| b) Nespolehlivý dodavatel          | f) Časté reklamace                             |
| c) Špatná komunikace s dodavatelem | g) Jiný důvod ( <i>uved'te, prosím, jaký</i> ) |
| d) Špatná komunikace s nadřízenými | .....  |

#### **6. Jak byste ohodnotil/a kvalitu nakupovaných produktů? Známkuje jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší). (příslušné políčko zakřížkujte)**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Ohodnoťte, prosím, známkou jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší) všechny následující charakteristiky dodavatelů pro Vaše středisko. (příslušná políčka zakřížkujte)**  
V případě známek 4 a 5, uveďte, prosím, konkrétního dodavatele.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Kontakt a zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
b) Včasné zadání zakázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
c) Kvalita dodávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
d) Informační zabezpečení zakázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
e) Termíny plnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
f) Spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
g) Zkušenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
h) Dlouhodobý vztah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
i) Celková spokojenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....

**8. Víte, jak probíhá proces prodeje ve Vaší společnosti?**

- a) Ano                                      b) Částečně                                      c) Ne

**9. Jste dostatečně informován/a ohledně prodejní činnosti Vašeho střediska?**

- a) Ano, vždy                                      b) Ano, téměř vždy                                      c) Ano, někdy  
d) Ne, téměř nikdy                                      e) Ne, nikdy

**10. Jak byste zlepšil/a informovanost ohledně prodejní činnosti?**

--

**11. Jaké produkty prodáváte ve Vašem středisku? (možno označit více odpovědí)**

- |   |   |
|---|---|
| a) Pohonné hmoty (nafta, CNG)                 | f) Prodej CNG stanic                      |
| b) Soustružení – obrábění kolejových podvozků | g) Opravy a servis silničních vozidel     |
| c) Podbíjení kolejových podvozků              | h) Silniční a železniční přepravní služby |
| d) Výstavba nebo oprava kolejového lože       | i) Žádné                                  |
| e) Prodej silničních vozidel                  | j) Jiné (uveďte, prosím, jaké)            |
|   | .....                                     |

**12. Ohodnoťte, prosím, známkou jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší) všechny následující charakteristiky odběratelů Vašeho střediska. (příslušná políčka zakřížkujte)**

V případě známek 4 a 5, uveďte, prosím, konkrétního odběratele.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Kontakt a zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
b) Včasné zadání zakázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
c) Kvalita dodávek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
d) Informační zabezpečení zakázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
e) Termíny plnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
f) Spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
g) Zkušenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
h) Dlouhodobý vztah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....
i) Celková spokojenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> .....

**13. Chce po Vás zaměstnavatel, abyste prováděl/a hodnocení dodavatelů a odběratelů, z důvodu zpětné vazby?**

- a) Ano                      b) Ne                      c) Nevím

**14. Ohodnoťte, prosím, známkou jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší) všechny následující charakteristiky firemních procesů. (příslušná políčka zakřížkujte)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Kvalita pracovních zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Zabezpečení surovinami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Včasná informovanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bezpečnost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Samostatná práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Rychlost reklamací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Zpětná vazba od nadřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Zpětná vazba od odběratelů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Využívání nejmodernější techniky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Dodržování stanovených lhůt (dodacích, ukončení zakázky, výplata mezd, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Jak byste ohodnotil/a společnost VÍTKOVICE Doprava, a. s. jako Vašeho zaměstnavatele? Známkujte jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší). (příslušné políčko zakřížkujte)**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Muž                      b) Žena

**17. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- a) Vedoucí nákladového střediska                      c) Ostatní pracovníci (THP, úředníci)  
b) Mistr                      d) Manuální pracovníci

**18. Pro jaké středisko pracujete?**

- a) Železniční doprava                      e) Spedice  
b) Údržba                      f) CNG Engineering  
c) Traťová údržba                      g) Jiné  
d) Silniční doprava

**19. Jak dlouho pracujete ve společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s.?**

- a) Méně než 1 rok                      c) 5 – 8 let  
b) 1 – 4 roky                      d) 9 – 12 let

*Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku.*

## Příloha č. 2 Ukázky propagačních materiálů VÍTKOVICE Doprava, a. s.



**VÍTKOVICE**  
MACHINERY GROUP  
**DOPRAVA**



*Společnost VÍTKOVICE Doprava, a.s. je zaměřena na poskytování služeb.*



vitkovice.com



**Hlavní aktivity, které nabízíme, jsou:**

- provozování drážní a drahé dopravy na vlastní vlečky VÍTKOVICE Doprava a jiných železničních vlečcích
- provozování drážní dopravy po celostátní dráze a za pomoci smluvních partnerů i v cizině, možno také na vlastních železničních vozech včetně speciálního hlubokého vozu
- přeprava vozových zátěží včetně odevzdání a předávky vozů mezi železniční dopravci a vlečkou VÍTKOVICE Doprava



Zdroj: [40]





# LOKOMOTIVA S POHONEM NA CNG ŘADY 714

**EKOLOGICKÁ DOPRAVA  
PRO 21. STOLETÍ**



**VÍTKOVICE**  
VÍTKOVICE Doprava, a.s.

**PŮVODNÍ KONSTRUKCE LOKOMOTIVY SE SNOUBÍ  
S MODERNÍM ŘEŠENÍM POHONU A DESINGEM.**

Moderní řešení původní konstrukce zaměřená na snížení emisí a nákladů na provoz. Čtyřnápravová lokomotiva 714 s pohonem na CNG vznikla rozsáhlou rekonstrukcí v průběhu let 2010/2011. Je určena pro střední posun a dopravu osobních vlaků.

**TECHNICKÁ DATA**

Výrobce	VÍTKOVICE Doprava, a.s.
Uspořádání dvojkolí	Bó Bó
Spalovací motory	2x TEDOM TG 250 AV
Jmenovitý výkon spalovacích motorů	2 x 260 kW
Přenos výkonu	elektrický AC/DC
Zásoby paliva	vodní objem 3 430l
	CNG 479 kg při 200 Bar
Předpokládaný dojezd	510 km
Maximální rychlost	90 km/h
Hmotnost na nápravu	16 t

<http://doprava.vitkovice.cz>



**CNG vitall**  
COMPRESSED NATURAL GAS

Zdroj: [40]

## Příloha č. 4 Frekvenční tabulky

**Tab. 1** Znalost průběhu procesu nákupu

Znalost	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano	58	46,0	46,4	46,4
Částečně	53	42,1	42,4	88,8
Ne	14	11,1	11,2	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 2** Informovanost ohledně nákupní činnosti střediska

Informovanost	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano, vždy	14	11,1	11,2	11,2
Ano, téměř vždy	50	39,7	40,0	51,2
Ano, někdy	42	33,3	33,6	84,8
Ne, téměř nikdy	12	9,5	9,6	94,4
Ne, nikdy	7	5,6	5,6	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 3** Bezchybná zajištění střediskových zakázek

Dostatek produktů	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano	52	41,3	41,6	41,6
Ne	73	57,9	58,4	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 4** Možné důvody nedostatku produktů k realizaci střediskových zakázek

Důvod	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Nevyřízení objednávky	31	22,5%	41,9%
Nespolehlivý dodavatel	20	14,5%	27,0%
Špatná komunikace s dodavatelem	34	24,6%	45,9%
Špatná komunikace s nadřízenými	27	19,6%	36,5%
Nekvalitní dodávka	17	12,3%	23,0%
Časté reklamace	7	5,1%	9,5%
Jiný důvod	2	1,4%	2,7%
Total	138	100,0%	186,5%

**Tab. 5** Hodnocení kvality nakupovaných produktů (známkou jako ve škole)

Známka	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	11,1	11,2	11,2
2	62	49,2	49,6	60,8
3	37	29,4	29,6	90,4
4	11	8,7	8,8	99,2
5	1	,8	,8	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 6** Znalost průběhu procesu prodeje

Znalost	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano	47	37,3	37,6	37,6
Částečně	65	51,6	52,0	89,6
Ne	13	10,3	10,4	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 7** Informovanost ohledně prodejní činnosti střediska

Informovanost	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano, vždy	8	6,3	6,4	6,4
Ano, téměř vždy	48	38,1	38,4	44,8
Ano, někdy	52	41,3	41,6	86,4
Ne, téměř nikdy	9	7,1	7,2	93,6
Ne, nikdy	8	6,3	6,4	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 8** Produkty, prodávané v jednotlivých střediscích

Produkt	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Pohonné hmoty (nafta, CNG)	34	15,0	27,2
Soustružení - obrábění kolejových podvozků	25	11,1	20,0
Podbíjení kolejových podvozků	17	7,5	13,6
Výstavba a oprava kolejového lože	13	5,8	10,4
Prodej silničních vozidel	10	4,4	8,0
Prodej CNG stanic	28	12,4	22,4
Opravy a servis silničních vozidel	23	10,2	18,4
Silniční a železniční přepravní služby	59	26,1	47,2
Žádné	8	3,5	6,4
Jiné	9	4,0	7,2
Total	226	100,0	180,8

**Tab. 9** Provádění hodnocení dodavatelů a odběratelů z důvodu zpětné vazby

Hodnocení	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano	51	40,5	40,8	40,8
Ne	46	36,5	36,8	77,6
Nevím	28	22,2	22,4	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 10** Hodnocení společnosti VÍTKOVICE Doprava, a. s. jako zaměstnavatele

Známka	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	7,9	8,0	8,0
2	63	50,0	50,4	58,4
3	46	36,5	36,8	95,2
4	6	4,8	4,8	100,0
Total	125	99,2	100,0	

**Tab. 11** Pohlaví

Pohlaví	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muž	96	76,2	76,8	76,8
Žena	29	23,0	23,2	100,0
Total	125	99,2	100,0	



**Tab. 12** Pracovní zařazení

Pracovní zařazení	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vedoucí nákladového střediska	6	4,8	4,8	4,8
Mistr	9	7,1	7,2	12,0
Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	53	42,1	42,4	54,4
Manuální pracovníci	57	45,2	45,6	100,0
Total	125	99,2	100,0	

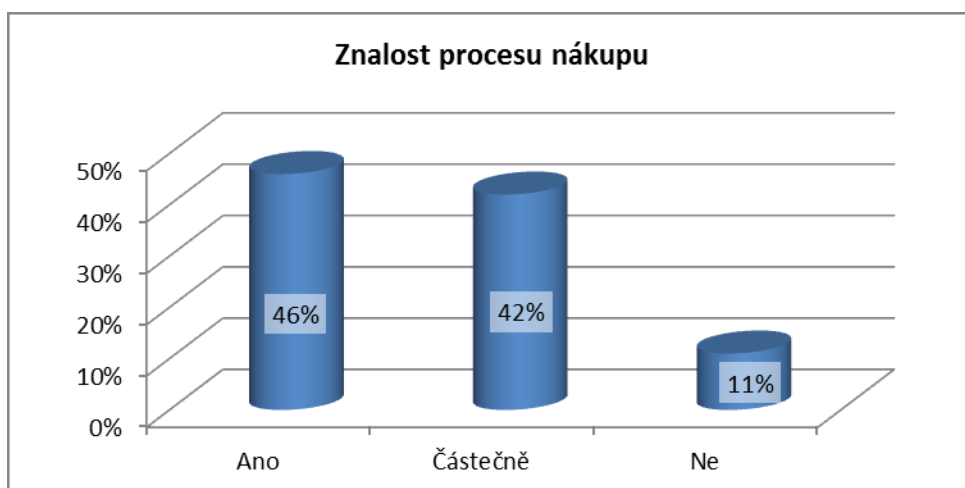
**Tab. 13** Nákladové středisko

Středisko	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Železniční doprava	33	26,2	26,4	26,4
Údržba	25	19,8	20,0	46,4
Traťová údržba	13	10,3	10,4	56,8
Silniční doprava	16	12,7	12,8	69,6
Spedice	15	11,9	12,0	81,6
CNG Engineering	12	9,5	9,6	91,2
Jiné	11	8,7	8,8	100,0
Total	125	99,2	100,0	

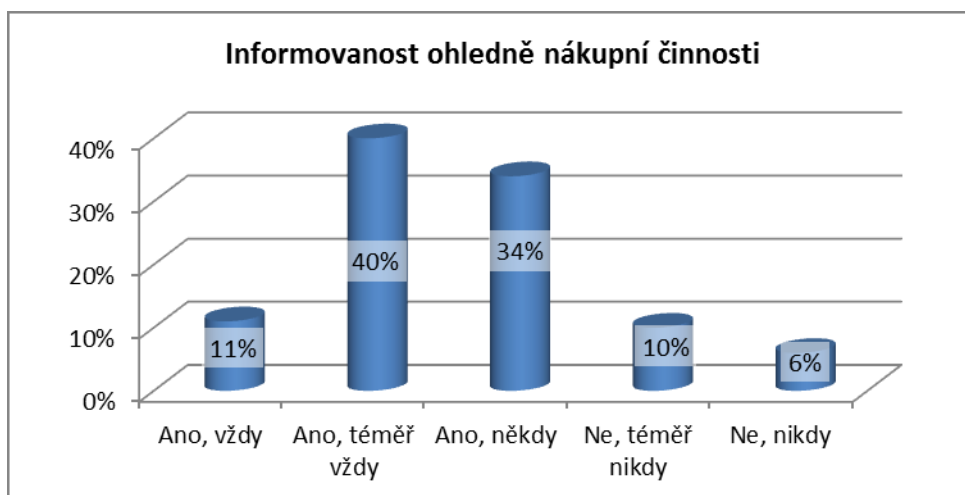
**Tab. 14** Délka trvání pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Méně než 1 rok	8	6,3	6,4	6,4
1 - 4 roky	29	23,0	23,2	29,6
5 - 8 let	35	27,8	28,0	57,6
9 - 12 let	53	42,1	42,4	100,0
Total	125	99,2	100,0	

## Příloha č. 5 Grafy k frekvenčním tabulkám



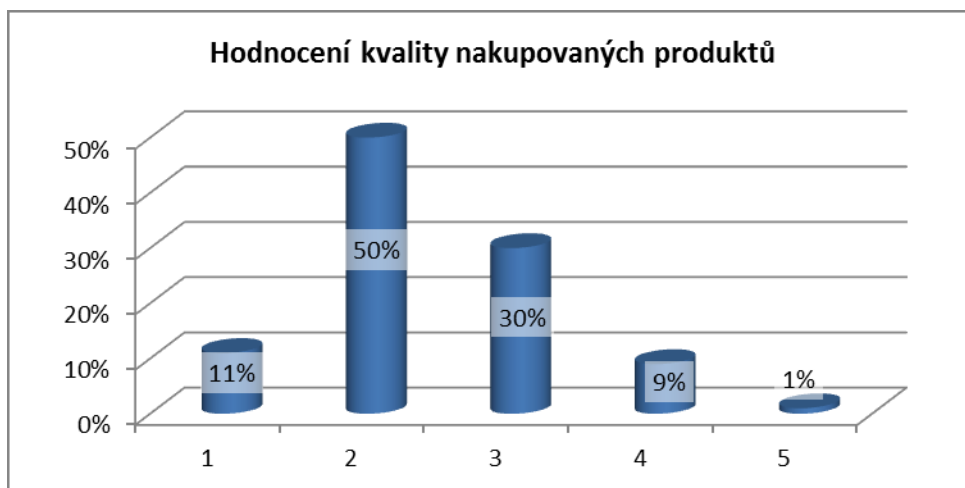
**Obr. 1** Znalost průběhu procesu nákupu



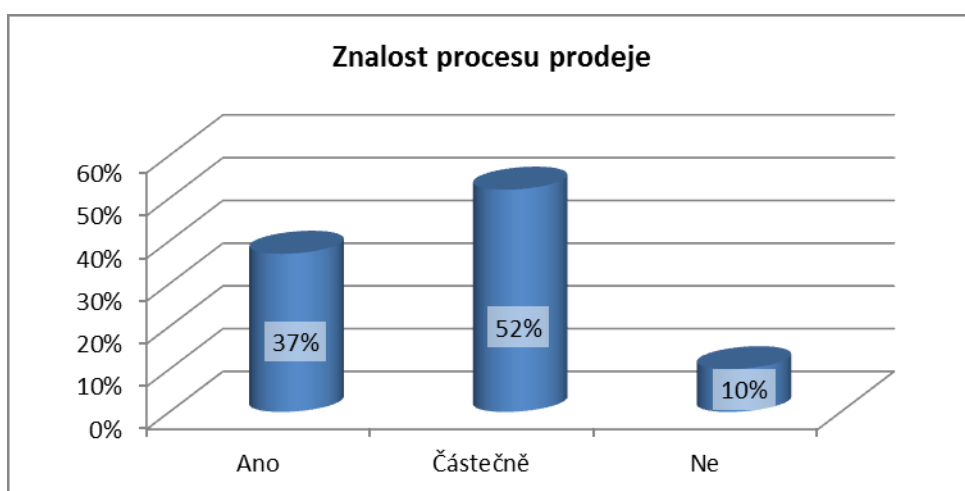
**Obr. 2** Informovanost ohledně nákupní činnosti



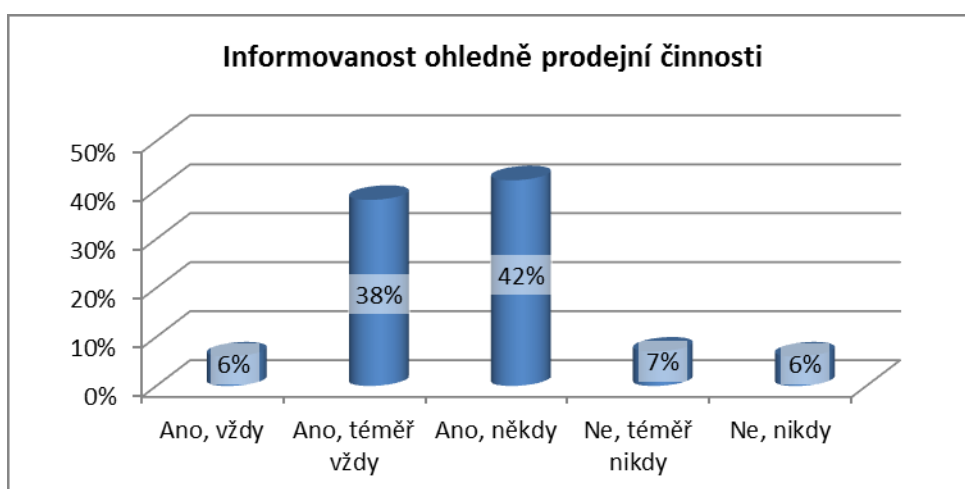
**Obr. 3** Bezchybné zabezpečení produktů pro střediskové zakázky



**Obr. 4** Hodnocení kvality nakupovaných produktů



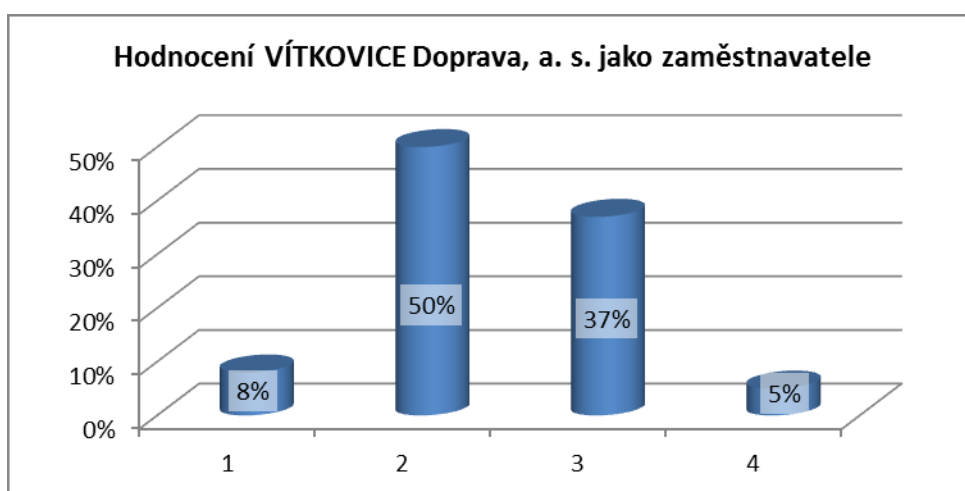
**Obr. 5** Znalost průběhu procesu prodeje



**Obr. 6** Informovanost ohledně prodejní činnosti



**Obr. 7** Provádění hodnocení dodavatelů a odběratelů z důvodu zpětné vazby



**Obr. 8** Hodnocení VÍTKOVICE Doprava, a. s. jako zaměstnavatele

## Příloha č. 6 Třídění 2. stupně – vybrané kontingenční tabulky

**Tab. 15** Znalost průběhu procesu nákupu dle pracovního zařazení

Znalost	Pracovní zařazení				Total
	Vedoucí NS	Mistr	Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	Manuální pracovníci	
Ano	83,3 %	66,7 %	73,6 %	14 %	46,4 %
Částečně	16,7 %	33,3 %	20,8 %	66,7 %	42,4 %
Ne	0 %	0 %	5,7 %	19,3 %	11,2 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tab. 16** Znalost průběhu procesu nákupu dle střediska

Středisko	Znalost			Total
	Ano	Částečně	Ne	
Železniční doprava	24,2 %	66,7 %	9,1 %	100 %
Údržba	48 %	40 %	12 %	100 %
Traťová údržba	30,8 %	46,2 %	23,1 %	100 %
Silniční doprava	56,3 %	31,3 %	12,5 %	100 %
Spedice	73,3 %	26,7 %	0 %	100 %
CNG Engineering	66,7 %	16,7 %	16,7 %	100 %
Jiné	54,4 %	36,4 %	9,1 %	100 %
Total	46,4 %	42,4 %	11,2 %	100 %

**Tab. 17** Informovanost ohledně nákupní činnosti dle pracovního zařazení

Informovanost	Pracovní zařazení				Total
	Vedoucí NS	Mistr	Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	Manuální pracovníci	
Ano, vždy	50 %	0 %	18,9 %	1,8 %	11,2 %
Ano, téměř vždy	33,3 %	77,8 %	56,6 %	19,3 %	40 %
Ano, někdy	16,7 %	22,2 %	17 %	52,6 %	33,6 %
Ne, téměř nikdy	0 %	0 %	5,7 %	15,8 %	9,6 %
Ne, nikdy	0 %	0 %	1,9 %	10,5 %	5,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	45,6 %	100 %

**Tab. 18** Informovanost ohledně nákupní činnosti dle střediska

Středisko	Informovanost					Total
	Ano, vždy	Ano, téměř vždy	Ano, někdy	Ne, téměř nikdy	Ne, nikdy	
Železniční doprava	9,1 %	27,3 %	42,4 %	18,2 %	3 %	100 %
Údržba	4 %	44 %	36 %	8 %	8 %	100 %
Traťová údržba	7,7 %	23,1 %	46,2 %	7,7 %	15,4 %	100 %
Silniční doprava	12,5 %	50 %	31,3 %	0 %	6,3 %	100 %
Spedice	13,3 %	66,7 %	20 %	0 %	0 %	100 %
CNG Engineering	25 %	41,7 %	16,7 %	8,3 %	8,3 %	100 %
Jiné	18,2 %	36,4 %	27,3 %	18,2 %	0 %	100 %
Total	11,2 %	40 %	33,6 %	9,6 %	5,6 %	100 %

**Tab. 19** Bezchybné zabezpečení střediskových zakázek dle pracovního zařazení

Dostatek produktů	Pracovní zařazení				Total
	Vedoucí NS	Mistr	Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	Manuální pracovníci	
Ano	66,7 %	44,4 %	54,7 %	26,3 %	41,6 %
Ne	33,3 %	55,6 %	45,3 %	73,7 %	58,4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tab. 20** Bezchybné zabezpečení střediskových zakázek dle střediska

Středisko	Dostatek produktů		Total
	Ano	Ne	
Železniční doprava	27,3 %	72,7 %	100 %
Údržba	44 %	56 %	100 %
Traťová údržba	53,8 %	46,2 %	10,4 %
Silniční doprava	43,8 %	56,3 %	12,8 %
Spedice	60 %	40 %	12 %
CNG Engineering	50 %	50 %	9,6 %
Jiné	27,3 %	72,7 %	8,8 %
Total	41,6 %	58,4 %	100 %

**Tab. 21** Možné důvody nedostatku produktů dle pracovního zařazení

Důvod	Pracovní zařazení			
	Vedoucí NS	Mistr	Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	Manuální pracovníci
Nevyřízení objednávky	50 %	20 %	41,7 %	44,2 %
Nespolehlivý dodavatel	100 %	20 %	20,8 %	27,9 %
Špatná komunikace s dodavatelem	0 %	20 %	33,3 %	58,1 %
Špatná komunikace s nadřízenými	50 %	60 %	37,5 %	32,6 %
Nekvalitní dodávka	0 %	20 %	16,7 %	27,9 %
Časté reklamace	0 %	0 %	12,5 %	9,3 %
Jiný důvod	0 %	20 %	0 %	2,3 %

**Tab. 22** Možné důvody nedostatku produktů dle střediska

Důvod	Středisko						
	Železniční doprava	Údržba	Traťová údržba	Silniční doprava	Spedice	CNG	Jiné
Nevyřízení objednávky	54,2 %	40 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	37,5 %
Nespolehlivý dodavatel	29,2 %	20 %	33,3 %	22,2 %	16,7 %	33,3 %	37,5 %
Špatná komunikace s dodavatelem	54,2 %	46,7 %	33,3 %	55,6 %	16,7 %	83,3 %	12,5 %
Špatná komunikace s nadřízenými	45,8 %	13,3 %	33,3 %	44,4 %	16,7 %	66,7 %	37,5 %
Nekvalitní dodávka	33,3 %	20 %	16,7 %	44,4 %	16,7 %	0 %	0 %
Časté reklamace	4,2 %	13,3 %	0 %	11,1 %	33,3 %	0 %	12,5 %
Jiný důvod	4,2 %	6,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

**Tab. 23** Průměrné hodnocení kvality nakupovaných produktů dle střediska

Středisko	Mean	N	Std. Deviation
Železniční doprava	2,85	33	,712
Údržba	2,00	25	,764
Traťová údržba	2,54	13	,776
Silniční doprava	2,50	16	,816
Spedice	2,27	15	,884
CNG Engineering	1,83	12	,835
Jiné	2,27	11	,647
Total	2,38	125	,831

**Tab. 24** Znalost průběhu procesu prodeje dle pracovního zařazení

Znalost	Pracovní zařazení				Total
	Vedoucí NS	Mistr	Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	Manuální pracovníci	
Ano	83,3 %	66,7 %	54,7 %	12,3 %	37,6 %
Částečně	16,7 %	33,3 %	41,5 %	68,4 %	52 %
Ne	0 %	0 %	3,8 %	19,3 %	10,4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tab. 25** Znalost průběhu procesu prodeje dle střediska

Středisko	Znalost			Total
	Ano	Částečně	Ne	
Železniční doprava	24,2 %	66,7 %	9,1 %	100 %
Údržba	32 %	52 %	16 %	100 %
Traťová údržba	30,8 %	46,2 %	23,1 %	100 %
Silniční doprava	50 %	43,8 %	6,3 %	100 %
Spedice	73,3 %	26,7 %	0 %	100 %
CNG Engineering	58,3 %	25 %	16,7 %	100 %
Jiné	9,1 %	90,9 %	0 %	100 %
Total	37,6 %	52 %	10,4 %	100 %

**Tab. 26** Informovanost ohledně prodejní činnosti dle pracovního zařazení

Informovanost	Pracovní zařazení				Total
	Vedoucí NS	Mistr	Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	Manuální pracovníci	
Ano, vždy	50 %	0 %	7,5 %	1,8 %	6,4 %
Ano, téměř vždy	50 %	88,9 %	54,7 %	14 %	38,4 %
Ano, někdy	0 %	11,1 %	32,1 %	59,6 %	41,6 %
Ne, téměř nikdy	0 %	0 %	3,8 %	12,3 %	7,2 %
Ne, nikdy	0 %	0 %	1,9 %	12,3 %	6,4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %



**Tab. 27** Informovanost ohledně prodejní činnosti dle střediska

Středisko	Informovanost					Total
	Ano, vždy	Ano, téměř vždy	Ano, někdy	Ne, téměř nikdy	Ne, nikdy	
Železniční doprava	6,1 %	30,3 %	45,5 %	15,2 %	3 %	100 %
Údržba	8 %	32 %	44 %	4 %	12 %	100 %
Traťová údržba	0 %	30,8 %	46,2 %	7,7 %	15,4 %	100 %
Silniční doprava	12,5 %	43,8 %	43,8 %	0 %	0 %	100 %
Spedice	6,7 %	73,3 %	20 %	0 %	0 %	100 %
CNG Engineering	8,3 %	41,7 %	33,3 %	0 %	16,7 %	100 %
Jiné	0 %	27,3 %	54,5 %	18,2 %	0 %	100 %
Total	6,4 %	38,4 %	41,6 %	7,2 %	6,4 %	100 %

**Tab. 28** Prodávané produkty dle střediska

Produkt	Středisko						
	Železniční doprava	Údržba	Traťová údržba	Silniční doprava	Spedice	CNG	Jiné
Pohonné hmoty (nafta, CNG)	0 %	68 %	7,7 %	12,5 %	6,7 %	75 %	36,4 %
Soustružení	3 %	80 %	7,7 %	6,3 %	0 %	0 %	18,2 %
Podbíjení kolejových podvozků	6,1 %	16 %	53,8 %	6,3 %	0 %	0 %	27,3 %
Výstavba a oprava kolejového lože	0 %	8 %	53,8 %	6,3 %	0 %	0 %	27,3 %
Prodej silničních vozidel	0 %	12 %	7,7 %	18,8 %	0 %	0 %	27,3 %
Prodej CNG stanic	3 %	32 %	7,7 %	6,3 %	13,3 %	100 %	27,3 %
Opravy a servis silničních vozidel	0 %	68 %	7,7 %	12,5 %	0 %	0 %	27,3 %
Silniční a železniční služby	90,9 %	8 %	7,7 %	81,3 %	60 %	0 %	36,4 %
Žádné	0 %	0 %	0 %	12,5 %	26,7 %	0 %	18,2 %
Jiné	3 %	16 %	0 %	0 %	0 %	0 %	36,4 %

**Tab. 29** Provádění hodnocení dodavatelů a odběratelů dle pracovního zařazení

Provádění hodnocení	Pracovní zařazení				Total
	Vedoucí NS	Mistr	Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	Manuální pracovníci	
Ano	33,3 %	77,8 %	67,9 %	10,5 %	40,8 %
Ne	66,7 %	11,1 %	22,6 %	50,9 %	36,8 %
Nevím	0 %	11,1 %	9,4 %	38,6 %	22,4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tab. 30** Provádění hodnocení dodavatelů a odběratelů dle střediska

Středisko	Provádění hodnocení			Total
	Ano	Ne	Nevím	
Železniční doprava	27,3 %	36,4 %	36,4 %	100 %
Údržba	24 %	52 %	24 %	100 %
Traťová údržba	23,1 %	46,2 %	30,8 %	100 %
Silniční doprava	56,3 %	31,3 %	12,5 %	100 %
Spedice	66,7 %	20 %	13,3 %	100 %
CNG Engineering	75 %	8,3 %	16,7 %	100 %
Jiné	45,5 %	54,5 %	0 %	100 %
Total	40,8 %	36,8 %	22,4 %	100 %

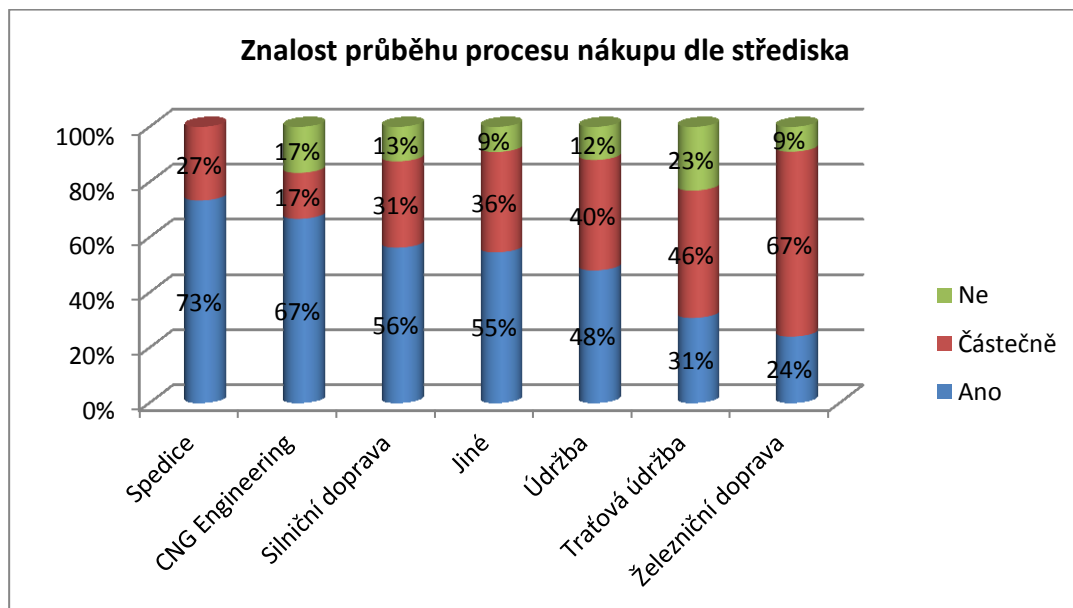
**Tab. 31** Průměrné hodnocení zaměstnavatele dle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Mean	N	Std. Deviation
Vedoucí nákladového střediska	2,17	6	,753
Mistr	2,33	9	,707
Ostatní pracovníci (THP, úředníci)	2,19	53	,590
Manuální pracovníci	2,60	57	,753
Total	2,38	125	,705

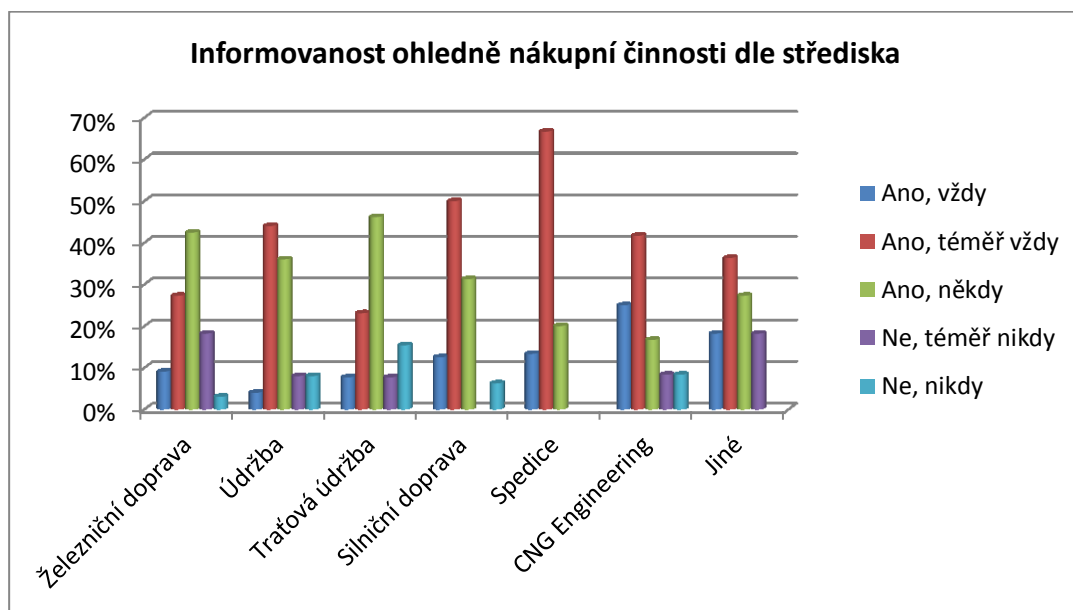
**Tab. 32** Průměrné hodnocení zaměstnavatele dle střediska

Středisko	Mean	N	Std. Deviation
Železniční doprava	2,79	33	,600
Údržba	2,12	25	,726
Traťová údržba	2,23	13	,599
Silniční doprava	2,50	16	,730
Spedice	2,13	15	,516
CNG Engineering	2,08	12	,793
Jiné	2,45	11	,688
Total	2,38	125	,705

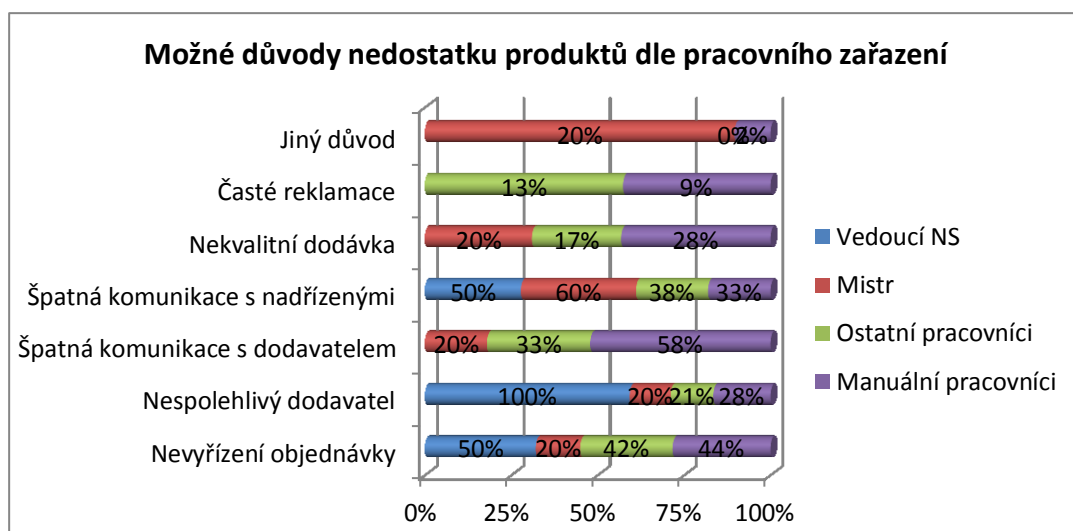
## Příloha č. 7 Grafy k vybraným kontingenčním tabulkám



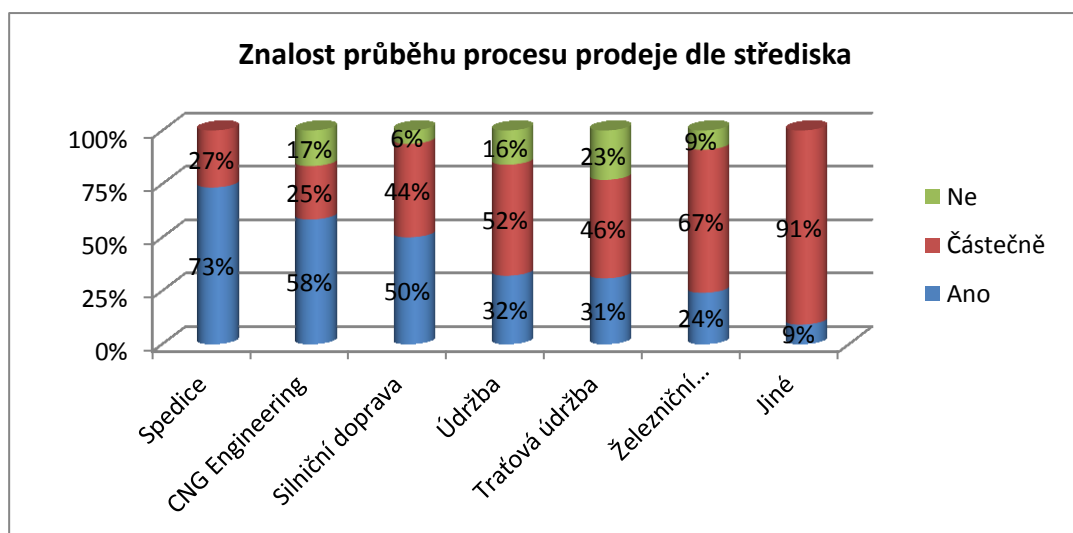
**Obr. 9** Znalost průběhu procesu nákupu dle střediska



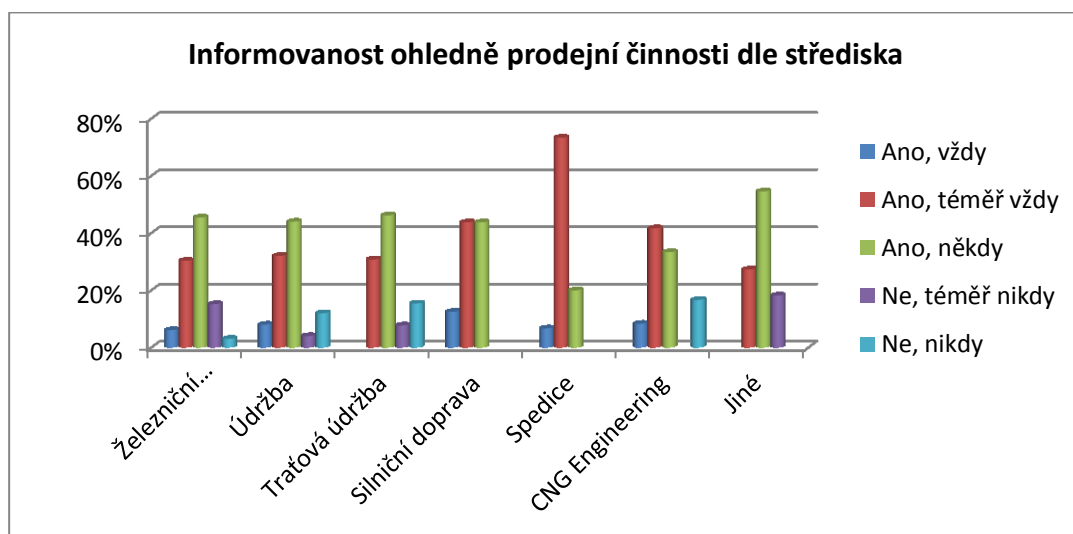
**Ob. 10** Informovanost ohledně nákupní činnosti dle střediska



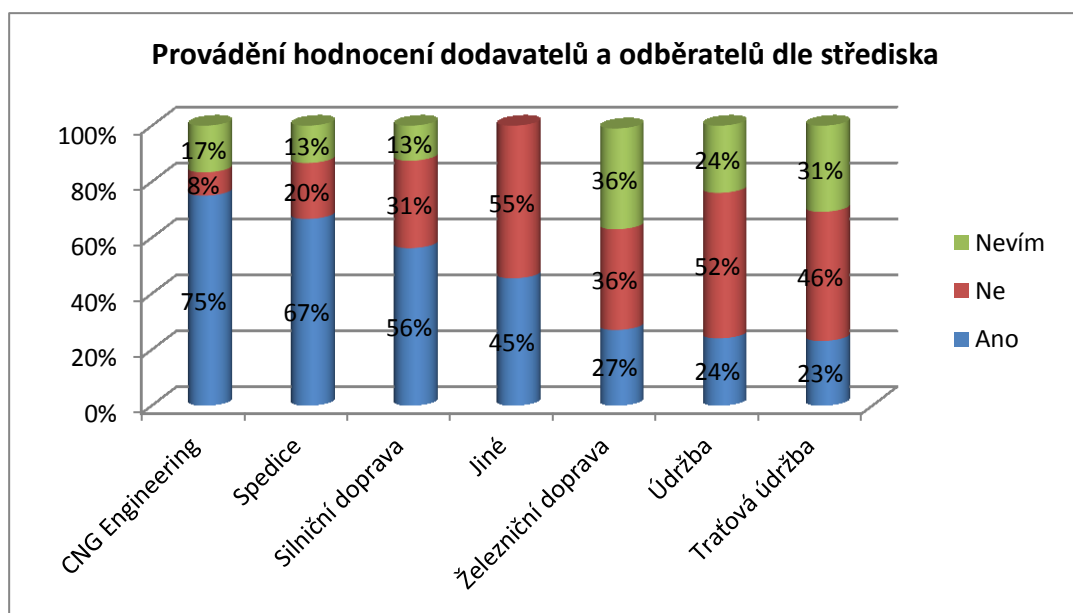
**Obr. 11** Možné důvody nedostatku produktů dle pracovního zařazení



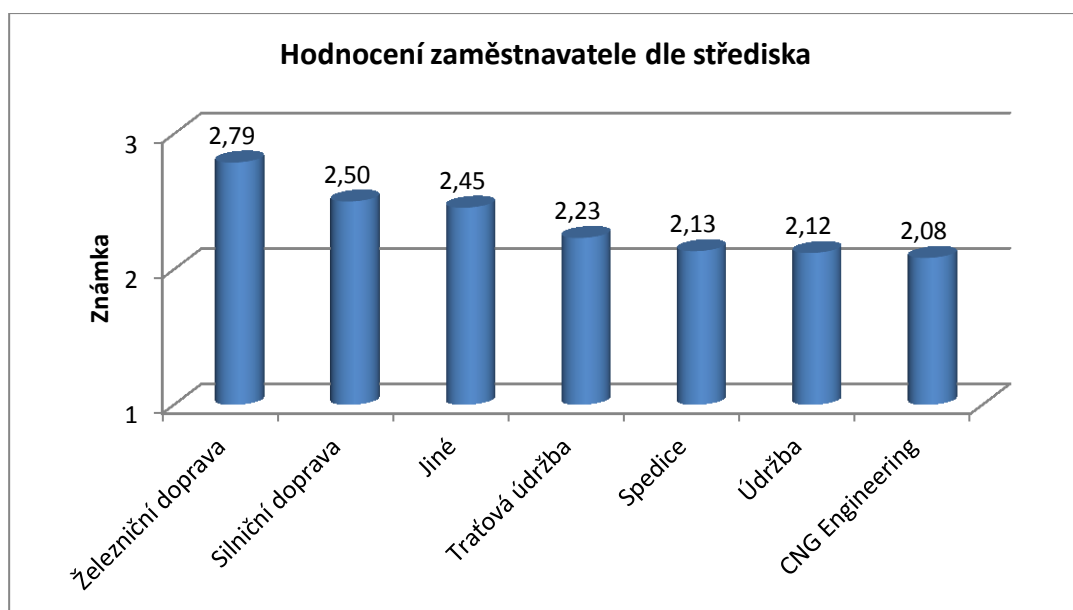
**Obr. 12** Znalost průběhu procesu prodeje dle střediska



**Obr. 13** Informovanost ohledně prodejní činnosti dle střediska



**Obr. 14** Provádění hodnocení dodavatelů a odběratelů dle střediska



**Obr. 15** Průměrné hodnocení zaměstnavatele dle střediska

## Příloha č. 8 Statistické testy

**Tab. 33** Jednovýběrový T-test hodnocení dodavatelů

Faktor	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kontakt a zpětná vazba	-9,330	124	,000	-,616	-,75	-,49
Včasné zadání zakázky	-7,701	124	,000	-,536	-,67	-,40
Kvalita dodávek	-10,477	124	,000	-,720	-,86	-,58
Informační zabezpečení zakázky	-8,991	124	,000	-,648	-,79	-,51
Termíny plnění	-8,110	124	,000	-,584	-,73	-,44
Spolehlivost	-9,692	124	,000	-,752	-,91	-,60
Zkušenost	-12,557	124	,000	-,920	-1,07	-,77
Dlouhodobý vztah	-13,052	124	,000	-,928	-1,07	-,79
Celková spokojenost	-12,031	124	,000	-,728	-,85	-,61

**Tab. 34** Jednovýběrový T-test hodnocení odběratelů

Faktor	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kontakt a zpětná vazba	-12,258	124	,000	-,688	-,80	-,58
Včasné zadání zakázky	-10,982	124	,000	-,688	-,81	-,56
Kvalita dodávek	-11,258	124	,000	-,784	-,92	-,65
Informační zabezpečení zakázky	-12,555	124	,000	-,760	-,88	-,64
Termíny plnění	-11,904	124	,000	-,800	-,93	-,67
Spolehlivost	-10,484	124	,000	-,880	-1,05	-,71
Zkušenost	-10,891	124	,000	-,880	-1,04	-,72
Dlouhodobý vztah	-12,077	124	,000	-,904	-1,05	-,76
Celková spokojenost	-14,787	124	,000	-,824	-,93	-,71

**Tab. 35** ANOVA – hodnocení dodavatelů v závislosti na nákladovém středisku

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kontakt a zpětná vazba	Between Groups	8,777	6	1,463	2,936	,010
	Within Groups	58,791	118	,498		
	Total	67,568	124			
Včasné zadání zakázky	Between Groups	9,228	6	1,538	2,756	,015
	Within Groups	65,860	118	,558		
	Total	75,088	124			
Kvalita dodávek	Between Groups	12,344	6	2,057	3,989	,001
	Within Groups	60,856	118	,516		
	Total	73,200	124			
Informační zabezpečení zakázky	Between Groups	8,262	6	1,377	2,249	,043
	Within Groups	72,250	118	,612		
	Total	80,512	124			
Termíny plnění	Between Groups	17,958	6	2,993	5,659	,000
	Within Groups	62,410	118	,529		
	Total	80,368	124			
Spolehlivost	Between Groups	24,732	6	4,122	7,093	,000
	Within Groups	68,580	118	,581		
	Total	93,312	124			
Zkušenost	Between Groups	17,854	6	2,976	5,373	,000
	Within Groups	65,346	118	,554		
	Total	83,200	124			
Dlouhodobý vztah	Between Groups	10,605	6	1,767	3,079	,008
	Within Groups	67,747	118	,574		
	Total	78,352	124			
Celková spokojenost	Between Groups	7,055	6	1,176	2,792	,014
	Within Groups	49,697	118	,421		
	Total	56,752	124			

**Tab. 36** ANOVA – hodnocení odběratelů v závislosti na nákladovém středisku

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kontakt a zpětná vazba	Between Groups	7,871	6	1,312	3,779	,002
	Within Groups	40,961	118	,347		
	Total	48,832	124			
Včasné zadání zakázky	Between Groups	8,334	6	1,389	3,122	,007
	Within Groups	52,498	118	,445		
	Total	60,832	124			
Kvalita dodávek	Between Groups	17,742	6	2,957	6,076	,000
	Within Groups	57,426	118	,487		
	Total	75,168	124			
Informační zabezpečení zakázky	Between Groups	8,453	6	1,409	3,438	,004
	Within Groups	48,347	118	,410		
	Total	56,800	124			
Termíny plnění	Between Groups	10,276	6	1,713	3,384	,004
	Within Groups	59,724	118	,506		
	Total	70,000	124			
Spolehlivost	Between Groups	23,202	6	3,867	5,306	,000
	Within Groups	85,998	118	,729		
	Total	109,200	124			
Zkušenost	Between Groups	21,955	6	3,659	5,449	,000
	Within Groups	79,245	118	,672		
	Total	101,200	124			
Dlouhodobý vztah	Between Groups	11,766	6	1,961	3,082	,008
	Within Groups	75,082	118	,636		
	Total	86,848	124			
Celková spokojenost	Between Groups	9,385	6	1,564	4,764	,000
	Within Groups	38,743	118	,328		
	Total	48,128	124			



**Tab. 37** ANOVA – hodnocení procesů v závislosti na nákladovém středisku

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvalita pracovních zařízení	Between Groups	5,272	6	,879	1,923	,083
	Within Groups	53,928	118	,457		
	Total	59,200	124			
Zabezpečení surovinami	Between Groups	12,300	6	2,050	4,219	,001
	Within Groups	57,332	118	,486		
	Total	69,632	124			
Včasná informovanost	Between Groups	7,877	6	1,313	2,096	,059
	Within Groups	73,915	118	,626		
	Total	81,792	124			
Bezpečnost práce	Between Groups	22,889	6	3,815	6,036	,000
	Within Groups	74,583	118	,632		
	Total	97,472	124			
Samostatná práce	Between Groups	24,709	6	4,118	6,144	,000
	Within Groups	79,099	118	,670		
	Total	103,808	124			
Týmová práce	Between Groups	10,187	6	1,698	2,233	,045
	Within Groups	89,701	118	,760		
	Total	99,888	124			
Rychlost reklamací	Between Groups	4,116	6	,686	1,007	,424
	Within Groups	80,396	118	,681		
	Total	84,512	124			
Zpětná vazba od nadřízených	Between Groups	7,808	6	1,301	1,756	,114
	Within Groups	87,440	118	,741		
	Total	95,248	124			
Zpětná vazba od odběratelů	Between Groups	5,358	6	,893	1,431	,209
	Within Groups	73,650	118	,624		
	Total	79,008	124			
Využívání nejmodernější techniky	Between Groups	23,027	6	3,838	5,210	,000
	Within Groups	86,925	118	,737		
	Total	109,952	124			
Dodržování stanovených lhůt	Between Groups	13,642	6	2,274	3,537	,003
	Within Groups	75,846	118	,643		
	Total	89,488	124			

**Tab. 38** Korelace mezi faktory hodnocení dodavatelů

Kendall's tau_b		Kontakt a zpětná vazba	Včasné zadání zakázky	Kvalita dodávek	Informační zabezpečení zakázky	Termíny plnění	Spolehlivost	Zkušenost	Dlouhodobý vztah	Celková spokojenost
Kontakt a zpětná vazba	Correl. Coeff.	1,000	,518	,374	,459	,452	,431	,490	,592	,684
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Včasné zadání zakázky	Correl. Coeff.	,518	1,000	,465	,401	,454	,465	,433	,469	,607
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kvalita dodávek	Correl. Coeff.	,374	,465	1,000	,469	,325	,323	,366	,384	,481
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Informační zabezpečení zakázky	Correl. Coeff.	,459	,401	,469	1,000	,398	,303	,371	,380	,490
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Termíny plnění	Correl. Coeff.	,452	,454	,325	,398	1,000	,543	,411	,364	,438
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Spolehlivost	Correl. Coeff.	,431	,465	,323	,303	,543	1,000	,712	,491	,482
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
Zkušenost	Correl. Coeff.	,490	,433	,366	,371	,411	,712	1,000	,591	,507
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
Dlouhodobý vztah	Correl. Coeff.	,592	,469	,384	,380	,364	,491	,591	1,000	,610
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
Celková spokojenost	Correl. Coeff.	,684	,607	,481	,490	,438	,482	,507	,610	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
Spearman's rho										
Kontakt a zpětná vazba	Correl. Coeff.	1,000	,562	,413	,508	,495	,483	,545	,645	,732
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Včasné zadání zakázky	Correl. Coeff.	,562	1,000	,513	,448	,496	,511	,474	,501	,645
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kvalita dodávek	Correl. Coeff.	,413	,513	1,000	,518	,363	,367	,406	,426	,522
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Informační zabezpečení zakázky	Correl. Coeff.	,508	,448	,518	1,000	,447	,354	,424	,428	,538
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Termíny plnění	Correl. Coeff.	,495	,496	,363	,447	1,000	,596	,455	,408	,478
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Spolehlivost	Correl. Coeff.	,483	,511	,367	,354	,596	1,000	,766	,545	,525
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
Zkušenost	Correl. Coeff.	,545	,474	,406	,424	,455	,766	1,000	,647	,554
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
Dlouhodobý vztah	Correl. Coeff.	,645	,501	,426	,428	,408	,545	,647	1,000	,662
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
Celková spokojenost	Correl. Coeff.	,732	,645	,522	,538	,478	,525	,554	,662	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

**Tab. 39** Korelace mezi faktory hodnocení odběratelů

Kendall's tau_b		Kontakt a zpětná vazba	Včasné zadání zakázky	Kvalita dodávek	Informační zabezpečení zakázky	Termíny plnění	Spolehlivost	Zkušenost	Dlouhodobý vztah	Celková spokojenost
Kontakt a zpětná vazba	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed) N	1,000 125	,471 ,000 125	,351 ,000 125	,251 ,002 125	,431 ,000 125	,420 ,000 125	,427 ,000 125	,372 ,000 125	,441 ,000 125
Včasné zadání zakázky	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,471 ,000	1,000	,376 ,000	,315 ,000	,447 ,000	,501 ,000	,426 ,000	,413 ,000	,489 ,000
Kvalita dodávek	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,351 ,000	,376 ,000	1,000	,533 ,000	,396 ,000	,465 ,000	,522 ,000	,444 ,000	,507 ,000
Informační zabezpečení zakázky	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,251 ,002	,315 ,000	,533 ,000	1,000	,357 ,000	,349 ,000	,344 ,000	,391 ,000	,522 ,000
Termíny plnění	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,431 ,000	,447 ,000	,396 ,000	,357 ,000	1,000	,512 ,000	,406 ,000	,431 ,000	,553 ,000
Spolehlivost	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,420 ,000	,501 ,000	,465 ,000	,349 ,000	,512 ,000	1,000	,591 ,000	,521 ,000	,549 ,000
Zkušenost	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,427 ,000	,426 ,000	,522 ,000	,344 ,000	,406 ,000	,591 ,000	1,000	,719 ,000	,502 ,000
Dlouhodobý vztah	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,372 ,000	,413 ,000	,444 ,000	,391 ,000	,431 ,000	,521 ,000	,719 ,000	1,000	,587 ,000
Celková spokojenost	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,441 ,000	,489 ,000	,507 ,000	,522 ,000	,553 ,000	,549 ,000	,502 ,000	,587 ,000	1,000
Spearman's rho										
Kontakt a zpětná vazba	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed) N	1,000 125	,501 ,000 125	,384 ,000 125	,270 ,002 125	,465 ,000 125	,470 ,000 125	,474 ,000 125	,408 ,000 125	,467 ,000 125
Včasné zadání zakázky	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,501 ,000	1,000	,420 ,000	,346 ,000	,489 ,000	,561 ,000	,478 ,000	,456 ,000	,523 ,000
Kvalita dodávek	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,384 ,000	,420 ,000	1,000	,575 ,000	,441 ,000	,525 ,000	,588 ,000	,499 ,000	,547 ,000
Informační zabezpečení zakázky	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,270 ,002	,346 ,000	,575 ,000	1,000	,394 ,000	,390 ,000	,385 ,000	,435 ,000	,561 ,000
Termíny plnění	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,465 ,000	,489 ,000	,441 ,000	,394 ,000	1,000	,566 ,000	,455 ,000	,481 ,000	,599 ,000
Spolehlivost	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,470 ,000	,561 ,000	,525 ,000	,390 ,000	,566 ,000	1,000	,660 ,000	,591 ,000	,605 ,000
Zkušenost	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,474 ,000	,478 ,000	,588 ,000	,385 ,000	,455 ,000	,660 ,000	1,000	,777 ,000	,551 ,000
Dlouhodobý vztah	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,408 ,000	,456 ,000	,499 ,000	,435 ,000	,481 ,000	,591 ,000	,777 ,000	1,000	,631 ,000
Celková spokojenost	Correl. Coeff. Sig. (2-tailed)	,467 ,000	,523 ,000	,547 ,000	,561 ,000	,599 ,000	,605 ,000	,551 ,000	,631 ,000	1,000

**Tab. 40** Korelace mezi faktory hodnocení procesů

Kendall's tau_b		Kvalita pracovních zařízení	Zabezpečení surovinami	Včasná informovanost	Bezpečnost práce	Samostatná práce	Týmová práce	Rychlost reklamací	Zpětná vazba od nadřízených	Zpětná vazba od odběratelů	Využívání nejmodernější techniky	Dodržování stanovených lhůt
Kvalita pracovních zařízení	Correl. Coeff.	1,000	,448	,247	,213	,305	,232	,251	,264	,371	,478	,191
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,008	,000	,004	,002	,001	,000	,000	,018
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Zabezpečení surovinami	Correl. Coeff.	,448	1,000	,359	,323	,427	,357	,323	,346	,282	,323	,431
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Včasná informovanost	Correl. Coeff.	,247	,359	1,000	,312	,310	,353	,367	,479	,413	,278	,426
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Bezpečnost práce	Correl. Coeff.	,213	,323	,312	1,000	,666	,453	,203	,220	,265	,146	,361
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000		,000	,000	,009	,005	,001	,059	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Samostatná práce	Correl. Coeff.	,305	,427	,310	,666	1,000	,425	,164	,246	,300	,235	,431
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,035	,002	,000	,002	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Týmová práce	Correl. Coeff.	,232	,357	,353	,453	,425	1,000	,418	,416	,344	,327	,434
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Rychlost reklamací	Correl. Coeff.	,251	,323	,367	,203	,164	,418	1,000	,495	,280	,310	,216
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,009	,035	,000		,000	,000	,000	,006
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Zpětná vazba od nadřízených	Correl. Coeff.	,264	,346	,479	,220	,246	,416	,495	1,000	,525	,264	,413
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,005	,002	,000	,000		,000	,001	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Zpětná vazba od odběratelů	Correl. Coeff.	,371	,282	,413	,265	,300	,344	,280	,525	1,000	,405	,265
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,001
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Využívání nejmodernější techniky	Correl. Coeff.	,478	,323	,278	,146	,235	,327	,310	,264	,405	1,000	,193
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,059	,002	,000	,000	,001	,000		,013
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Dodržování stanovených lhůt	Correl. Coeff.	,191	,431	,426	,361	,431	,434	,216	,413	,265	,193	1,000
	Sig. (2-tailed)	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,001	,013	
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125

**Tab. 41** Korelace mezi faktory hodnocení procesů

Spearman's rho		Kvalita pracovních zařízení	Zabezpečení surovinami	Včasná informovanost	Bezpečnost práce	Samostatná práce	Týmová práce	Rychlost reklamací	Zpětná vazba od nadřízených	Zpětná vazba od odběratelů	Využívání nejmodernější techniky	Dodržování stanovených lhůt
Kvalita pracovních zařízení	Correl. Coeff.	1,000	,481	,276	,240	,340	,256	,278	,288	,402	,523	,214
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,007	,000	,004	,002	,001	,000	,000	,016
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Zabezpečení surovinami	Correl. Coeff.	,481	1,000	,406	,369	,480	,410	,361	,391	,311	,363	,485
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Včasná informovanost	Correl. Coeff.	,276	,406	1,000	,347	,351	,396	,410	,532	,460	,321	,481
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Bezpečnost práce	Correl. Coeff.	,240	,369	,347	1,000	,723	,508	,233	,249	,307	,173	,413
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000		,000	,000	,009	,005	,000	,053	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Samostatná práce	Correl. Coeff.	,340	,480	,351	,723	1,000	,471	,190	,274	,336	,271	,484
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,034	,002	,000	,002	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Týmová práce	Correl. Coeff.	,256	,410	,396	,508	,471	1,000	,477	,471	,394	,371	,496
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Rychlost reklamací	Correl. Coeff.	,278	,361	,410	,233	,190	,477	1,000	,555	,316	,346	,252
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,009	,034	,000		,000	,000	,000	,005
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Zpětná vazba od nadřízených	Correl. Coeff.	,288	,391	,532	,249	,274	,471	,555	1,000	,576	,301	,459
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,005	,002	,000	,000		,000	,001	,000
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Zpětná vazba od odběratelů	Correl. Coeff.	,402	,311	,460	,307	,336	,394	,316	,576	1,000	,446	,297
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Využívání nejmodernější techniky	Correl. Coeff.	,523	,363	,321	,173	,271	,371	,346	,301	,446	1,000	,232
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,053	,002	,000	,000	,001	,000		,009
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Dodržování stanovených lhůt	Correl. Coeff.	,214	,485	,481	,413	,484	,496	,252	,459	,297	,232	1,000
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,001	,009	
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125